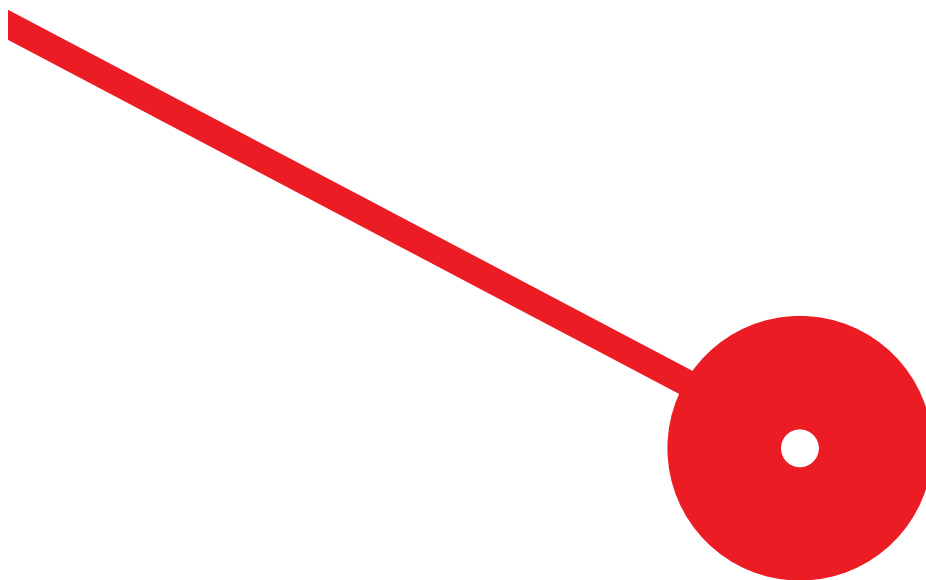




A Experiência dos Trabalhadores em Contextos de Crise Organizacional

Catarina Peixoto Gomes Pinto

10/2025



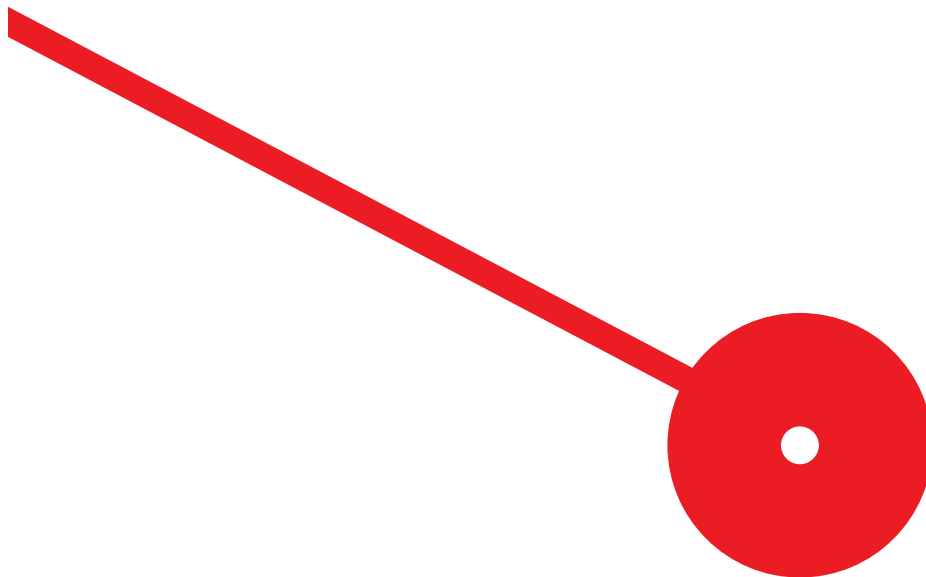
Catarina Peixoto Gomes Pinto. A Experiência dos Trabalhadores em Contextos de
Crise Organizacional
10/2025



A Experiência dos Trabalhadores em Contextos de Crise Organizacional

Catarina Peixoto Gomes Pinto

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação da Professora Doutora Viviana Meirinhos



Agradecimentos

À minha orientadora, a professora Doutora Viviana Meirinhos, por toda a disponibilidade e acompanhamento dado ao longo de todo o percurso.

Aos meus Pais, por me motivarem e apoiarem durante esta jornada, tendo sempre uma palavra querida e reconfortante.

À minha Mana, que representa tudo aquilo que uma irma mais velha deve ser, e mais. Obrigada por ouvires todas as minhas preocupações vezes sem conta, por me motivares e por acreditares em mim, especialmente quando eu própria duvidada.

Aos meus amigos, por me ouvirem e estarem sempre ao meu lado quando a pressão apertava. Obrigada por todas as “Pep talks”, por acreditarem em mim e por me fazerem rir nos momentos mais difíceis. Obrigada por todos os fins de tarde e os cafés partilhados.

Resumo:

Ao longo das últimas décadas, a atenção dedicada à forma como os trabalhadores vivenciam as suas trajetórias laborais dentro das organizações tem vindo a crescer, tornando-se uma problemática na área da Gestão e Desenvolvimento dos Recursos Humanos: o paradigma do *Employee Experience* (EX). O presente estudo teve como principal objetivo compreender como os colaboradores vivenciam situações de crise organizacional, analisando os momentos-chave da sua jornada e os fatores que influenciam a construção da sua experiência em contextos adversos. Através de uma abordagem qualitativa, foram realizadas 11 entrevistas em profundidade como técnica de recolha de informação, a profissionais de diferentes setores e funções sobre a sua experiência em momentos de crise organizacional. Os resultados confirmam que práticas coerentes, liderança presente e comunicação clara são cruciais para manter a confiança e o compromisso. Quando estas se apresentam ausentes, geram sentimentos de exclusão e rutura nos trabalhadores. O estudo revela ainda que a EX não se limita ao momento crítico, prolongando-se no período pós-crise, onde foram identificadas trajetórias distintas: rutura institucional, crescimento pessoal ou redefinição de prioridades. Neste contexto o *sensemaking* emergiu também como um processo, no qual os trabalhadores reorganizam os seus significados e o seu vínculo com a organização após a experiência da crise.

Para além das confirmações teóricas, destacam-se três contributos empíricos: Os trabalhadores com maior envolvimento e visibilidade funcional, experienciaram níveis superiores de pressão e desgaste; as características individuais, como a dedicação extrema ao trabalho, amplificaram a vulnerabilidade ao *burnout*; e o apoio entre colegas, revelou-se um fator de suporte crucial, promovendo resiliência emocional em contextos de instabilidade.

Este estudo contribui para uma compreensão mais profunda da EX em tempos de crise, reforçando a importância de práticas de gestão humanas, empáticas e comunicacionais, capazes de promover confiança, bem-estar e sustentabilidade relacional no seio das organizações.

Palavras chave: *Employee Experience*; Crise Organizacional; Comunicação Organizacional; *Sensemaking*

Abstract:

Over the past decades, increasing attention has been devoted to how employees experience their professional trajectories within organizations, becoming a key issue in the field of Human Resource Management and Development: the paradigm of Employee Experience (EX). The present study aimed to understand how employees experience situations of organizational crisis, by analyzing the key moments of their journey and the factors that influence the construction of their experience in adverse contexts.

Using a qualitative approach, eleven in-depth interviews were conducted with professionals from different sectors and roles to explore their experiences during times of organizational crisis. The findings confirm that coherent practices, present leadership, and clear communication are crucial to maintaining trust and commitment. When these elements are absent, they generate feelings of exclusion and rupture among employees.

The study also reveals that EX is not limited to the critical moment but extends into the post-crisis period, where three distinct trajectories were identified: institutional rupture, personal growth, or redefinition of priorities. In this context, sensemaking also emerged as a process through which employees reorganize their meanings and their bond with the organization after experiencing the crisis. Beyond theoretical confirmations, three empirical contributions stand out: employees with higher functional involvement or visibility experienced greater levels of pressure and exhaustion; individual characteristics, such as extreme dedication to work, amplified vulnerability to burnout; and peer support proved to be a crucial protective factor, fostering emotional resilience in contexts of instability.

This study contributes to a deeper understanding of Employee Experience in times of crisis, reinforcing the importance of human, empathetic, and communicative management practices capable of promoting trust, well-being, and relational sustainability within organizations.

Key words: Employee Experience; Organizational Crisis; Organizational Communication; Sensemaking

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão de Literatura.....	5
1.1 Crise Organizacional: Fundamentos e Tipologias.....	6
1.2 <i>A Employee Experience</i> em Contextos de Crise	9
1.3 Impactos Psicossociais nos Trabalhadores durante a Crise	14
1.4 Cultura, Comunicação e Liderança em Contextos de Crise.....	21
1.5 Resiliência e Aprendizagem Organizacional em Contextos de Crise	25
Capítulo II– Metodologia.....	29
2.1 Objetivos do estudo	30
2.2 Desenho metodológico.....	31
2.3 Seleção e caracterização dos participantes.....	34
2.4 Procedimentos de recolha de dados.....	37
2.5 Tratamento e análise de informação	39
Capítulo III – Apresentação dos resultados.....	40
3.1.1 Envolvimento organizacional e interpretação da crise	41
3.1.2 Vivência da crise: Perceções, emoções e impactos	45
3.1.3 Jornada do colaborador durante a crise.....	49
3.1.4 Fatores organizacionais que influenciaram a <i>employee experience</i>	53
3.1.5 <i>Sensemaking</i> , adaptação e relação com o trabalho	58
Capítulo IV – Discussão de Resultados	61
Capítulo V - Conclusão.....	69
5.1 Principais conclusões.....	70
5.2 Limitações do estudo	71
Referências bibliográficas.....	73
Apêndices	92
Anexos	99

Índice de Figuras

Figura 1 Notícia base para o P1 (Data de publicação: 29/07/2025)	100
Figura 2 Notícia base para o P2 (Data de publicação: 18/09/2025)	101
Figura 3 Notícia base para o P3 (Data de publicação: 29/06/2025)	101
Figura 4 Notícia base para o P4 (Data de publicação: 04/04/2024)	102
Figura 5 Notícia base para o P5 (Data de publicação: 29/05/2023)	103
Figura 6 Notícia base para o P6 (Data de publicação: 30/09/2024)	103
Figura 7 Notícia base para o P7 (Data de publicação: 16/06/2020)	104
Figura 8 Notícia base para o P8 (Data de publicação: 06/10/2024)	105
Figura 9 Notícia base para o P8 (Data de publicação: 16/02/2024)	105
Figura 10 Publicação base para o P9 (Data de publicação: 24/06/2024).....	106
Figura 11 Notícia base para o P10 (Data de publicação: 10/03/2025)	106
Figura 12 Notícia base para o P10 (Data de publicação: 10/02/2025)	107
Figura 13 Notícia base para o P11 (Data de publicação: 21/01/2025)	107

Índice de Tabelas

Tabela 1 Fatores Organizacionais que influenciam a Employee Experience (Fonte: Elaboração Própria)	11
Tabela 2 Principais touchpoints e devidas considerações (Fonte: Elaboração Própria)12	
Tabela 3 Fatores Agravantes/Atenuantes que influenciam a Employee Experience (Fonte: Elaboração Própria)	18
Tabela 4 Objetivos específicos e dimensões de análise (Fonte: Elaboração própria) ...	30
Tabela 5 Questões da entrevista e a respectiva dimensão de análise (Fonte: Elaboração Própria).....	32
Tabela 6 Participante, setor, função e tipo de crise organizacional dos participantes (Fonte: Elaboração Própria)	36
Tabela 7 Dimensões de análise (Fonte: Elaboração Própria).....	41
Tabela 8 Categorias da dimensão de análise "Envolvimento organizacional e interpretação da crise" (Fonte: Elaboração Própria)	42
Tabela 9 Subcategorias relativas ao "Envolvimento e papel funcional na crise" (Fonte: Elaboração Própria)	43
Tabela 10 Subcategorias relativas às "Transformações estruturais e estratégias da organização" (Fonte: Elaboração Própria)	44
Tabela 11 Subcategorias relativas à "Influência da posição e perfil na vivência da crise" (Fonte: Elaboração Própria)	45
Tabela 12 Categorias da dimensão de análise "Vivência da crise: Percepções, emoções e impactos" (Fonte: Elaboração Própria).....	45
Tabela 13 Subcategorias relativas à "Percepção de crise" (Fonte: Elaboração Própria) .	46
Tabela 14 Subcategorias relativas às "Emoções negativas face à crise " (Fonte: Elaboração Própria)	47
Tabela 15 Subcategorias relativas aos "Impactos no trabalho e psicossociais" (Fonte: Elaboração Própria)	48
Tabela 16 Subcategorias relativas à "Gestão da crise" (Fonte: Elaboração Própria)	49
Tabela 17 Categorias da dimensão de análise "Jornada do colaborador durante a crise" (Fonte: Elaboração Própria)	50
Tabela 18 Subcategorias relativas aos "Momentos marcantes" (Fonte: Elaboração Própria).....	51

Tabela 19 Subcategorias relativas à "Comunicação organizacional" (Fonte: Elaboração Própria).....	52
Tabela 20 Subcategorias relativas ao "Apoio organizacional" (Fonte: Elaboração própria).....	52
Tabela 21 Subcategorias relativas às "Relações interpessoais" (Fonte: Elaboração própria).....	53
Tabela 22 Categorias da dimensão de análise "Fatores que influenciaram a employee experience" (Fonte: Elaboração Própria)	54
Tabela 23 Subcategorias relativas à "Cultura organizacional" (Fonte: Elaboração Própria).....	55
Tabela 24 Subcategorias relativas à "Liderança e coerência organizacional" (Fonte: Elaboração Própria)	56
Tabela 25 Subcategorias relativas à "Falta de oportunidade de expressão" (Fonte: Elaboração Própria)	57
Tabela 26 Subcategorias relativas ao "Papel da liderança" (Fonte: Elaboração Própria)	57
Tabela 27 Categorias da dimensão de análise "Sensemaking, adaptação e relação com o trabalho" (Fonte: Elaboração própria)	58
Tabela 28 Subcategorias relativas às "Consequências pós-crise" (Fonte: Elaboração Própria).....	59
Tabela 29 Subcategorias relativas à "Aprendizagens individuais" (Fonte: Elaboração Própria).....	60
Tabela 30 Subcategorias relativas à "Perspetiva organizacional pós-crise" (Fonte: Elaboração Própria)	60

Lista de abreviaturas

EX- *Employee Experience*

GRH- Gestão de Recursos Humanos

RH- Recursos Humanos

Nas últimas décadas, a forma como os indivíduos experienciam o seu percurso profissional tem vindo a assumir um papel cada vez mais central na investigação em gestão e comportamento organizacional (Mishra et al., 2025). Esta tendência reflete-se na crescente atenção dada ao conceito de *Employee Experience (EX)*, que ultrapassa perspetivas tradicionais focadas unicamente na produtividade ou satisfação no trabalho, para incluir dimensões mais subjetivas, como o bem-estar emocional, o alinhamento com os valores organizacionais e o sentido atribuído à carreira (Plaskoff, 2017; Morgan, 2017).

Num mundo marcado por instabilidade económica, pandemias, reestruturações frequentes e disrupções tecnológicas, o contexto de crise tornou-se uma realidade transversal a muitas organizações (Gkeredakis et al., 2021). Estes momentos de rutura, ainda que temporários, geram impacto profundo na vivência laboral, levando os trabalhadores a confrontarem-se com alterações abruptas nas suas funções, relações e vínculos afetivos com a instituição. Em contextos de crise, diversos estudos indicam que frequentemente surgem períodos intensos de *stress*, ambiguidade e redefinição do papel profissional que afetam o equilíbrio psicológico e a perceção de justiça organizacional (Carnevale & Hatak, 2020; Czarniawska, 1997; Restubog et al., 2020).

Paralelamente, são precisamente nestes momentos de disrupção que os colaboradores ativam processos de *Sensemaking*, nos quais os colaboradores tentam dar sentido à incerteza, reinterpretando os eventos, os seus papéis e a identidade profissional no seio da organização (Christianson & Barton, 2021). Estes processos simbólicos e emocionais, muitas vezes negligenciados pelas abordagens tradicionais, são fundamentais para compreender como a experiência organizacional é vivida em momentos críticos (Cunliffe & Coupland, 2012; Maitlis & Christianson, 2014).

Apesar da relevância crescente do tema, os estudos sobre a *EX* em contextos de crise ainda carece de perspetivas dos próprios colaboradores e dos variados fatores (emocionais, relacionais e funcionais) que moldam essa experiência (Plaskoff, 2017). Neste sentido, a pertinência desta investigação reside na possibilidade de dar visibilidade aos testemunhos dos trabalhadores, reconhecendo que a experiência organizacional não se constrói apenas a partir de decisões estruturais, mas também das perceções simbólicas e afetivas dos indivíduos que nela trabalham (Szostak, 2025). Consequentemente, compreender os fatores que contribuem para reforçar, fragilizar ou reconfigurar o vínculo organizacional permite o desenvolvimento de práticas de gestão mais empáticas,

adaptativas e conscientes das experiências subjetivas que caracterizam o ambiente laboral atual.

Neste enquadramento, a investigação tem como principal objetivo compreender como os colaboradores vivenciam situações de crise organizacional, analisando os momentos-chave da sua jornada e os fatores que influenciam a construção da sua experiência em contextos adversos.

De modo a cumprir o objetivo proposto, foram definidos 5 objetivos chave:

1. Explorar como os trabalhadores percebem e vivenciam situações de crise no seu contexto organizacional;
2. Analisar a jornada dos colaboradores durante a crise;
3. Identificar os fatores organizacionais que formam a *employee experience* em momentos de crise;
4. Investigar o papel do *sensemaking* e da aprendizagem individual e coletiva;
5. Avaliar as implicações da gestão organizacional da crise na confiança, no compromisso e na percepção dos trabalhadores sobre a organização.

De forma a responder a estes objetivos, adotou-se uma abordagem qualitativa, centrada na realização de 11 entrevistas semiestruturadas com profissionais de diferentes áreas e funções hierárquicas, que passaram por diferentes tipos de crise organizacional. Além disso, foram desenvolvidas cinco dimensões de análise que orientaram a construção do guião de entrevista e, posteriormente, a análise de dados, permitindo uma estruturação sistemática dos resultados.

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos. O Capítulo I apresenta uma revisão da literatura sobre o conceito de Crise e as abordagens teóricas sobre a *Employee Experience*, impactos psicossociais nos trabalhadores, o processo de *Sensemaking*, a cultura organizacional e resiliência organizacional. O Capítulo II expõe a metodologia adotada, incluindo os objetivos do estudo, o desenho metodológico, a seleção e caracterização dos participantes, procedimentos de recolha de dados utilizados e o tratamento e análise de informação. Os Capítulos III e IV são dedicados à apresentação e discussão de resultados, articulando os testemunhos dos participantes e os resultados obtidos com o enquadramento teórico. Por último, o Capítulo V apresenta as principais conclusões do estudo e as suas limitações. No final do documento, estão incluídos os

Apêndices que contêm informação complementar para o entendimento do estudo e os Anexos, com as notícias utilizadas como base para a escolha dos entrevistados.

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

1.1 Crise Organizacional: Fundamentos e Tipologias

1.1.1. Crise Organizacional

A capacidade organizacional de identificar, avaliar e mitigar crises emergentes configura-se, atualmente, como um imperativo estratégico. Como referido por Kaplan & Mikes (2012), a ineficiência nesse processo pode contribuir para o aceleração de crises organizacionais de grande dimensão, cujos efeitos vão para além dos danos financeiros e operacionais, afetando profundamente a identidade institucional e a coesão interna.

As crises organizacionais têm sido historicamente definidas como eventos de ocorrência rara, mas de elevado impacto, que ameaçam a continuidade das operações e exigem respostas rápidas e coordenadas por parte da liderança organizacional (Coombs & Holladay, 2022). Na definição clássica proposta por Pauchant & Mitroff (1992), uma crise é caracterizada por um elevado grau de incerteza, urgência e disrupção, geralmente resultante de falhas internas acumuladas, ameaças externas ou fragilidades provocadas por deficiências na liderança. Esta abordagem, fortemente influenciada pela perspectiva sistémica e estratégica da gestão, contribuiu significativamente para a construção dos primeiros modelos formais de resposta a crises organizacionais, com ênfase na prevenção, mitigação e controlo de danos.

No entanto, investigações mais recentes têm vindo a alargar este entendimento, ao integrar fatores psicossociais, comunicacionais e comportamentais que moldam a vivência da crise. Abdulmalik Adetola Lawal et al. (2025) introduzem o conceito de “fadiga de risco”, referindo-se ao aumento progressivo de insensibilidade e da incapacidade de respostas dos indivíduos expostos a situações de crise prolongadas ou repetitivas, como se verificou durante a pandemia da COVID-19. Este estado psicológico afeta tanto colaboradores como gestores, levando-os à exaustão emocional, à redução da motivação e à quebra da confiança nas estratégias comunicacionais e operacionais da organização. Segundo os autores, a gestão de crises não deve restringir-se à contenção de danos objetivos, mas deve, igualmente, considerar os impactos subjetivos e relacionais nos indivíduos envolvidos.

Neste contexto, a compreensão contemporânea das crises organizacionais passa a integrar, com maior profundidade, os componentes emocionais, interpretativos e experienciados da realidade organizacional em tempos de disrupção.

Os autores N. E. Clark & Chongtay (2020) e Boin et al. (2021) reforçam esta perspectiva ao analisar a resposta organizacional a crises sistêmicas de elevada complexidade, como desastres ambientais e falhas em infraestruturas críticas. Estes autores argumentam que, em tais contextos, a imprevisibilidade e a escala do impacto exigem capacidades organizacionais acrescidas de coordenação interfuncional, agilidade adaptativa e integração entre sistemas técnicos, humanos e institucionais. Ainda que este conceito se baseie num modelo teórico clássico, ela mantém a sua relevância nos estudos contemporâneos, agora enriquecida por novos enquadramentos teóricos que enfatizam a natureza multifacetada da crise.

Em particular, destaca-se a importância crescente de compreender as crises como fenómenos simultaneamente técnicos e sociais, cuja gestão eficaz requer abordagens sistêmicas, interdisciplinares e centradas na resiliência organizacional (Patriarca et al., 2020).

Neste contexto, importa reconhecer que as crises organizacionais não se limitam a perturbações estruturais ou operacionais, mas elas refletem-se diretamente na experiência dos colaboradores, ao influenciar perceções sobre a sua segurança, confiança institucional, sentimento de pertença e bem-estar psicológico. A forma como os indivíduos experienciam os contextos de crise está intrinsecamente ligada à qualidade das relações interpessoais no local de trabalho, à clareza da comunicação interna, à eficácia da liderança e à cultura organizacional em vigor (Islam et al., 2020). Segundo Islam et al. (2025), estilos de liderança orientados para a empatia e para a escuta ativa favorecem a estabilidade emocional e o compromisso organizacional, sendo determinantes para a adaptação em contextos adversos. Adicionalmente, a presença de uma cultura partilhada, que valoriza o envolvimento dos colaboradores e fomenta a transparência, contribui para reforçar o sentimento de pertença e o alinhamento com os valores institucionais (Mehta et al., 2025). Assim, a *Employee experience (EX)*, entendida como o conjunto das perceções e interações vividas pelos colaboradores ao longo do seu percurso na organização, torna-se um elemento crítico para compreender os efeitos das crises nos níveis de compromisso, desempenho e resiliência individual e coletiva. Tal como referido, por Latoya (2025), a gestão estratégica da experiência dos trabalhadores, quando alinhada com práticas organizacionais consistentes, fortalece a capacidade adaptativa e contribui para a construção de ambientes coesos, humanos e sustentáveis. O aprofundamento deste fenómeno revela-se, por isso, essencial para sustentar práticas de

gestão mais humanas e adaptativas em ambientes organizacionais marcados pela incerteza.

1.1.2. Impactos Organizacionais da Crise

As crises organizacionais ultrapassam o ambiente empresarial interno e impactam significativamente a sociedade como um todo ao atraírem a atenção dos mídia e da opinião pública, impactando o comportamento do consumidor e a confiança institucional. Segundo Hanna Salman Sawalha et al. (2013), tais eventos, como as crises corporativas, podem desencadear mudanças rápidas em políticas públicas, como ficou evidente com a pandemia da COVID-19, que levou à implementação de regimes de *lay-off*, à criação de linhas de crédito para empresas e à aceleração de políticas de digitalização do trabalho.

Este impacto, pode ser analisado sob diferentes perspectivas. De acordo com Awuh et al. (2022), uma crise é definida como um “período de intensa dificuldade, problema ou perigo”, ou seja, pode não apenas afetar uma organização específica, mas também comunidades inteiras, o que demonstra o seu carácter multidimensional. Este conceito reforça a ideia de que as crises não são apenas desafios internos, mas fenómenos sociais que exigem uma resposta coordenada por parte de diferentes intervenientes, incluindo governos, órgãos reguladores e a própria sociedade (Adepoju et al., 2025).

Para além dos efeitos imediatos que a crise impõe às estruturas e dinâmicas organizacionais, é fundamental considerar que muitos destes eventos não surgem de forma súbita, mas sim como resultado de fragilidades acumuladas ao longo do tempo. Neste sentido, Shymko & Babadzhanova (2025) argumentam que a origem de muitas crises reside em disfunções internas persistentes, frequentemente negligenciadas até ao momento em que se manifestam de forma crítica. Antecipar a identificação dessas vulnerabilidades, bem como a compreensão dos fatores que as originam, revela-se essencial para a formulação de respostas organizacionais eficazes e sustentáveis. Para os autores, a monitorização contínua da crise não deve ser entendida apenas como um mecanismo de controlo, mas sobretudo como um processo de aprendizagem organizacional, que permite prevenir a recorrência de falhas e fortalecer a capacidade adaptativa da organização. Esta perspectiva torna-se particularmente relevante quando analisamos casos concretos de crises recentes e o modo como diferentes organizações responderam, ou falharam em responder, às suas próprias vulnerabilidades.

Tendo como exemplo, Labrague & Santos (2021) analisou a resposta de empresas portuguesas ao COVID-19 e destaca como, uma das principais fragilidades, a ausência de uma correta preparação o que expôs a empresa a vulnerabilidades estruturais. Ribeiro (2017) mostra que a crise de 2008 transformou riscos sociais em crises laborais, afetando a segurança no emprego e o bem-estar dos trabalhadores.

A forma como a liderança estrutura a resposta à crise e comunica com os diferentes *stakeholders* desempenha um papel decisivo na construção, ou reconstrução, da confiança organizacional. Os autores Sott & de Freitas (2024) sublinham que a liderança adaptativa, quando orientada por princípios de transparência, empatia e tomadas de decisão devidamente justificadas e contextualizadas, constitui um dos pilares da sobrevivência organizacional em contextos voláteis. Para além da contenção de danos imediatos, é fundamental que os líderes promovam uma cultura de aprendizagem organizacional, capaz de transformar a crise numa oportunidade de desenvolvimento coletivo. Neste sentido, Machado et al. (2024) demonstram que, mesmo em estruturas empresariais mais vulneráveis, como as pequenas e médias empresas familiares, estilos de liderança baseados na escuta ativa, participação dos colaboradores e reflexão pós-crise favorecem a adoção de práticas resilientes e sustentáveis. Deste modo, a liderança não influencia apenas o sucesso da gestão da crise, mas também molda a forma como os colaboradores a experienciam e integram no seu percurso profissional.

1.2 A *Employee Experience* em Contextos de Crise

O conceito de *Employee Experience* tem emergido como um dos pilares centrais da gestão estratégica de pessoas no século XXI. De acordo com Morgan (2017), a EX refere-se ao conjunto das perceções, interações, emoções e significados que um colaborador desenvolve ao longo do seu percurso dentro da organização. Este percurso inclui todas as fases do percurso laboral, desde o recrutamento até à saída, e é influenciado por diversos fatores como a cultura, a liderança, a estrutura organizacional, os processos e as tecnologias disponíveis.

Inicialmente, a EX foi concebida como uma extensão dos conceitos de *employee engagement* e *employee satisfaction*, mas rapidamente evoluiu para uma abordagem holística que incorpora elementos emocionais, simbólicos e relacionais (Plaskoff, 2017).

Ao contrário de abordagens mais tradicionais, focadas exclusivamente em resultados de desempenho, a *employee experience* procura compreender o que os colaboradores vivem, sentem e pensam no contexto organizacional, com ênfase nas suas necessidades humanas, aspirações e sentido de propósito (Morgan, 2017).

Este conceito está diretamente ligado à noção de “momentos que importam” (*moments that matter*), ou seja, situações específicas e marcantes que moldam a percepção dos colaboradores em relação à organização (Dery et al., 2017; Morgan, 2017). Tais momentos incluem desde interações com líderes, situações de crise, processos de avaliação de desempenho, até eventos mais informais como celebrações, falhas, despedidas ou promoções.

Em contextos de crise organizacional, a *EX* adquire uma dimensão ainda mais complexa. Fatores como a instabilidade, o medo, a urgência nas ações e a disrupção das rotinas tornam-se elementos centrais na vivência dos colaboradores (Boin & Hart, 2003). Como sublinha Carnevale & Hatak (2020), a experiência dos trabalhadores em períodos adversos é fortemente influenciada pela percepção de suporte emocional, pela clareza da comunicação institucional e pela coerência entre o discurso e a prática organizacional.

Durante situações de elevada incerteza, os trabalhadores reavaliam os seus vínculos psicológicos com a organização. Neste cenário, fatores como a justiça organizacional, transparência na comunicação, empatia da liderança e participação nas decisões tornam-se determinantes para a qualidade da experiência vivida (Restubog et al., 2020). A ausência destes elementos pode desencadear derivados fenómenos como indiferença, cinismo organizacional, quebra de confiança e instabilidade emocional (Restubog et al., 2020).

Em contrapartida, ambientes organizacionais que priorizam o bem-estar, o reconhecimento e a comunicação tendem a gerar uma experiência mais positiva mesmo em momentos de instabilidade (Kniffin et al., 2021). Li et al. (2022) argumentam que as organizações que cuidam da *EX* em tempos críticos tendem a demonstrar maior coesão, resiliência e capacidade de recuperação.

A literatura especializada (M. A. Clark et al., 2020; Dipatmodjo, 2025a; Heide & Simonsson, 2014; Weiner et al., 2021; Youssef-Morgan, 2024) identifica um conjunto de

fatores organizacionais que influenciam significativamente a *employee experience* em contextos de crise. Com o objetivo de organizar e clarificar esses contributos teóricos, os principais fatores identificados encontram-se sintetizados na Tabela 1.

Tabela 1

Fatores Organizacionais que influenciam a Employee Experience (Fonte: Elaboração Própria)

Fator	Descrição
Comunicação organizacional	A clareza, frequência e empatia na comunicação afetam diretamente a confiança e o sentimento de pertença (Heide & Simonsson, 2014).
Estilo de liderança	Lideranças participativas, empáticas e transparentes favorecem uma experiência mais segura e convidativo (Dipoatmodjo, 2025a).
Cultura organizacional	Culturas que promovem segurança psicológica, inclusão e aprendizagem contínua atenuam os efeitos negativos da crise (Weiner et al., 2021).
Justiça organizacional	A percepção de equidade nas decisões e tratamento justo reforça o sentimento de reconhecimento e valorização (M. A. Clark et al., 2020).
Suporte institucional	Políticas de saúde mental, flexibilidade e reconhecimento são essenciais para sustentar o bem-estar durante crises (Youssef-Morgan, 2024).

Além disso, diversos estudos indicam que experiências mal geridas durante a crise podem deixar marcas duradouras na relação entre os colaboradores e a organização, afetando

tanto o desempenho como a reputação organizacional e a capacidade de retenção de talento (Newman et al., 2023; Rys et al., 2024).

Consequentemente, a *EX* não é moldada apenas por fatores estruturais, mas também por interações chave ao longo da jornada do colaborador, conhecidas como *touchpoints*. Estes pontos de contacto estruturam o ciclo de vida do colaborador (*employee lifecycle*) e assumem um papel particularmente crítico em contextos de crise. Cada *touchpoint* representa uma oportunidade de reforçar ou fragilizar a perceção do colaborador sobre a organização. A seguir apresenta-se a Tabela 2 que sintetiza os principais *touchpoints* e as considerações específicas a ter em momentos adversos:

Tabela 2

Principais touchpoints e devidas considerações (Fonte: Elaboração Própria)

Fase do ciclo de vida (employee lifecycle)	<i>Touchpoints</i> críticos	Considerações em Contexto de Crise
Atração	Reputação organizacional, <i>employer branding</i>	Imagem da organização durante a crise afeta a perceção de estabilidade e confiança externa/interna (Coombs & Holladay, 2022)
Recrutamento e Seleção	Processo de candidatura, entrevistas, <i>feedback</i>	Transparência, empatia e rapidez no processo tornam-se ainda mais relevantes em tempos incertos (Plaskoff, 2017)
Integração (Onboarding)	Acolhimento, formação inicial, integração social	Manter conexão humana mesmo em formatos remotos ou instáveis reforça o sentido de pertença (Kniffin et al., 2021)

Desenvolvimento	Formação, oportunidades de crescimento, <i>coaching</i>	Investir no desenvolvimento mesmo em tempos difíceis demonstra visão de longo prazo (Judijanto & Hasanah, 2025).
Reconhecimento e <i>Feedback</i>	Avaliação de desempenho, <i>feedback</i> regular, reconhecimento	A falta de reconhecimento ou justiça pode amplificar frustração e indiferença emocional (M. A. Clark et al., 2020).
Retenção e <i>Engagement</i>	Clima organizacional, escuta ativa, bem-estar	Programas de suporte emocional e flexibilidade reforçam o compromisso e reduzem o <i>turnover</i> (Youssef-Morgan & Luthans, 2015).
Saída (Offboarding)	Comunicação da saída, despedidas, pós-saída	Respeito e dignidade no <i>off-boarding</i> preservam a reputação e relações futuras (Sarpong & Maclean, 2021).

Ao compreender estes *touchpoints*, a organização consegue gerir a experiência do colaborador de forma mais estratégica e humana. Num contexto de crise, a atenção detalhada a cada um destes momentos pode fortalecer o vínculo entre colaborador e organização, reforçando a confiança, o compromisso e a resiliência coletiva (Mohanty & Kulkarni, 2023).

1.3 Impactos Psicossociais nos Trabalhadores durante a Crise

1.3.1. Impactos Psicológicos e Profissionais da Crise

As crises organizacionais, independentemente da sua origem, seja ela económica, tecnológica, sanitária ou social, geram implicações profundas para os trabalhadores, afetando simultaneamente o seu bem-estar psicológico e o seu percurso profissional (Burger & Pang, 2025). Em contextos marcados por incerteza, instabilidade e disrupção, os trabalhadores são frequentemente expostos a situações que desafiam as suas capacidades de adaptação, originando reações emocionais intensas, alterações comportamentais e perturbações no desempenho laboral (Kumar & Shazania, 2021).

Do ponto de vista psicossocial, as crises organizacionais tendem a desencadear reações emocionais, cognitivas e comportamentais adversas, entre as quais se destacam níveis elevados de *stress*, ansiedade, *burnout*, desmotivação, indiferença e perceções de insegurança laboral (Kumar & Shazania, 2021). Estas manifestações emocionais resultam, em grande parte, da perda de controlo, da imprevisibilidade e da quebra dos padrões organizacionais habituais, que comprometem a estabilidade psicológica dos trabalhadores (Carnevale & Hatak, 2020). Como demonstrado por Kniffin et al. (2021), durante a pandemia da COVID-19, o apoio emocional institucional desempenhou um papel decisivo na mitigação do impacto das tensões, contribuindo para a construção de um ambiente de segurança psicológica.

É de ressaltar, que estes efeitos não se restringem ao plano individual, afetando de forma transversal a experiência subjetiva dos colaboradores no seio organizacional. Os riscos psicossociais constituem, assim, elementos estruturantes da *employee experience*, ao influenciarem diferentes aspetos como o bem-estar, a perceção de justiça organizacional, o sentimento de pertença e o reconhecimento profissional (Di Tecco et al., 2023).

Relativamente à perceção de justiça organizacional, esta revela-se particularmente sensível em períodos de crise, uma vez que os trabalhadores tendem a avaliar de forma mais crítica a equidade dos processos, a transparência das decisões e a distribuição dos recursos (Chen et al., 2024). Quando os colaboradores percebem que as respostas da organização são injustificadas, pouco claras ou desajustadas à situação em causa, emergem sentimentos de frustração, desconfiança e desinteresse, que afetam negativamente o envolvimento no trabalho e a relação com a liderança (Mubashar et al., 2022). Por outro lado, a perceção de justiça, especialmente quando associada a práticas

de comunicação aberta e participação nas decisões, contribui para preservar o sentimento de pertença e de reconhecimento profissional, funcionando como um amortecedor psicológico contra os efeitos adversos da crise (J. K. Kim et al., 2022). Assim, o modo como a organização gere a equidade nas suas respostas durante momentos de interrupção influencia diretamente a qualidade da experiência vivida pelos trabalhadores, afetando tanto a sua motivação como o seu compromisso institucional.

A literatura aponta que, perante uma crise, os trabalhadores tendem a experienciar elevados níveis de *stress* organizacional, que se manifestam em sintomas de ansiedade, fadiga emocional e, em situações prolongadas, como *burnout* (Kuntz et al., 2017). Estes efeitos são especialmente intensos quando a crise envolve mudanças estruturais súbitas, como reestruturações internas ou despedimentos coletivos. Nestas circunstâncias, verifica-se, igualmente, uma extensão do impacto ao nível da saúde física, com manifestações frequentes como distúrbios do sono, dores somáticas e enfraquecimento imunológico (Kerekes et al., 2021).

Malik et al. (2025) tem alertado para o impacto negativo dos ambientes laborais stressantes, particularmente quando os trabalhadores enfrentam elevadas exigências no trabalho, baixa autonomia e ausência de suporte institucional. Tais condições de trabalho contribuem para um ciclo de sofrimento psicológico e baixa produtividade, sendo necessário implementar políticas de prevenção centradas na saúde organizacional e no suporte psicossocial.

Além dos efeitos individuais, os impactos das crises refletem-se igualmente no plano organizacional. Diferentes estudos demonstram que o *stress* prolongado contribui para a diminuição do *engagement*, para a perda de motivação e para o aumento da intenção de rotatividade entre os colaboradores (Labrague & Santos, 2021). A perceção de instabilidade sentida pelos colaboradores compromete tanto a sua confiança como a confiança nas estruturas de decisão, prejudicando os processos colaborativos e impedindo a inovação organizacional. Adicionalmente, quando os recursos disponibilizados pela organização, como apoio emocional, clareza comunicacional ou autonomia na tomada de decisões, são vistos como insuficientes face às exigências, observa-se uma degradação significativa do desempenho, bem como da moral dentro da organização (De Micco et al., 2021).

Paralelamente, o sentimento de incerteza pode desencadear mecanismos de autodefesa, como o distanciamento emocional, a apatia ou a indiferença. Bulińska-Stangrecka & Bagińska (2021) salientam que, durante a pandemia da COVID-19, a ausência de uma comunicação organizacional clara e estruturada intensificou sentimentos de ansiedade, desconfiança e isolamento entre os trabalhadores, promovendo comportamentos defensivos que fragilizaram a coesão das equipas e o sentido de pertença institucional.

Apesar dos efeitos adversos associados às crises organizacionais, a literatura contemporânea tem vindo a destacar a possibilidade de ocorrência de crescimento pós-traumático em contextos laborais adversos. Esta abordagem defende que, ao serem confrontados com situações de elevada disrupção, alguns trabalhadores podem desenvolver um interesse renovado pelo seu papel profissional, fortalecer relações interpessoais e emergir com maior sentido de propósito e alinhamento pessoal (Ganti et al., 2025). Para que haja esse crescimento, a liderança organizacional assume um papel fundamental, não apenas ao fornecer apoio emocional e instrumental, mas também ao promover uma cultura de aprendizagem contínua e reflexão coletiva. Neste sentido, Paul et al. (2023) reforçam que a capacidade de resiliência organizacional é construída através de práticas que integram desenvolvimento pessoal, suporte social e reforço da identidade profissional em tempos de crise.

1.3.2. Fatores que moldam a *employee experience*

A realidade dos trabalhadores durante períodos de crise transcende os efeitos psicológicos, incluindo a forma como compreendem a sua trajetória profissional e a qualidade da sua interação com a organização como um todo. O conceito de *Employee Experience* refere-se precisamente ao conjunto de perceções que o colaborador desenvolve ao longo do seu percurso, resultantes das interações com a cultura, os processos, a liderança e os recursos disponibilizados pela entidade empregadora (Plaskoff, 2017).

Em tempos de crise, esta experiência adquire novas nuances. A incerteza, o medo, a sobrecarga emocional e as constantes mudanças nas tomadas de decisão por parte das organizações, tornam-se elementos centrais da jornada do trabalhador, exigindo da organização uma resposta mais humana, empática e coerente (Kniffin et al., 2021). De acordo com Hadziahmetovic & Salihovic (2022), situações de disrupção no trabalho, o

modo como a liderança comunica e a rapidez das respostas institucionais moldam fortemente a *employee experience*.

Ademais, estudos como o de Carnevale & Hatak (2020) demonstram que, em situações de incerteza como a pandemia da COVID-19, a percepção de apoio organizacional foi um indicador relevante do bem-estar e *engagement* entre os colaboradores. A qualidade da experiência do trabalhador está, assim, diretamente ligada à gestão estratégica da comunicação interna, do apoio emocional, da justiça organizacional e da flexibilidade organizacional.

Num ambiente hostil, a experiência do trabalhador deixa de ser apenas um fator de satisfação individual para se tornar um indicador da resiliência organizacional coletiva. Os colaboradores que sentem que a organização os protege, ouve e valoriza tendem a demonstrar maior compromisso, adaptação e colaboração (Paulus, 2023). Em contrapartida, as experiências marcadas por silêncio organizacional, decisões unilaterais ou ausência de suporte intensificam sentimentos de exclusão, desconfiança e indiferença (Guo, 2020).

Segundo Klaas et al. (2012), os momentos de crise funcionam como verdadeiras “provas de fogo” da cultura organizacional. Nestes contextos, os colaboradores avaliam de forma mais crítica a coerência entre os valores defendidos pela organização e os comportamentos efetivamente adotados, particularmente nos domínios do suporte institucional, da justiça percebida e da transparência comunicacional. Este processo de avaliação intensificada pode desencadear uma renegociação implícita do contrato psicológico entre trabalhador e organização, na medida em que as expectativas mútuas são revistas e reconfiguradas perante a instabilidade percebida (Kutaula et al., 2020). A forma como a organização responde à crise, seja de modo coerente com os seus princípios, tem um impacto direto na confiança dos trabalhadores, no seu grau de compromisso e no envolvimento emocional com o contexto laboral.

É importante ressaltar que a *EX* é uma realidade heterógena e contingente, ou seja, esta é moldada por fatores como a função exercida, o grau de exposição à crise, a acessibilidade à informação e a própria cultura de suporte organizacional (Lee & Kim, 2023). A análise desta experiência permite compreender, com maior profundidade, os fatores que favorecem ou limitam a mobilização dos trabalhadores durante a crise, constituindo um

elemento-chave para o desenho de práticas de gestão mais inclusivas e adaptativas (Eshete & Birbirssa, 2024).

Neste sentido, a Tabela 3 sintetiza os principais fatores que, segundo a literatura, tendem a agravar ou atenuar a experiência do trabalhador durante contextos de crise organizacional.

Tabela 3

Fatores Agravantes/Atenuantes que influenciam a Employee Experience (Fonte: Elaboração Própria)

Fatores Agravantes	Fatores Atenuantes
Comunicação ambígua ou inexistente	Comunicação clara, transparente e frequente (Heide & Simonsson, 2014)
Ausência de reconhecimento ou <i>feedback</i>	Práticas de valorização, escuta ativa e <i>feedback</i> construtivo (Kuvaas, 2006)
Liderança distante, autoritária ou ausente	Liderança empática, presente e emocionalmente disponível (Ogunyemi, 2025)
Sobrecarga de trabalho e ausência de flexibilidade	Ajustes nos ritmos de trabalho, políticas de flexibilidade e apoio (Kossek & Michel, 2011)
Falta de suporte emocional ou institucional	Programas de saúde mental, <i>coaching</i> , acompanhamento psicológico (Sonntag & Fritz, 2015)
Cultura organizacional rígida e centrada apenas em <i>performance</i>	Cultura centrada em pessoas, confiança e aprendizagem contínua (García-Álvarez & López-Fernández, 2023)
Falta de envolvimento nas decisões	Inclusão dos colaboradores em processos de mudança e decisão (S. Kim, 2002)

Monitorização excessiva e controlo exacerbado	Autonomia com responsabilidade e confiança (Bilderback & Kilpatrick, 2025)
---	--

1.3.3. Sensemaking do Trabalhador em Situações de Crise

Desde sempre que, compreender os impactos psicossociais da crise é fundamental para interpretar as formas como os trabalhadores atribuem sentido às suas vivências. É neste mesmo contexto que emerge o conceito de *Sensemaking*, o qual fornece uma perspetiva valiosa sobre os processos subjetivos de interpretação e adaptação às disrupções organizacionais.

A forma como os trabalhadores interpretam e atribuem significado a eventos de crise no ambiente organizacional é um aspeto crucial para compreender as suas reações emocionais, cognitivas e comportamentais. Neste contexto, destaca-se o conceito de *Sensemaking*, originalmente proposto por Karl Weick em 1995, que descreve o processo contínuo através do qual os indivíduos procuram “construir sentido” a partir de situações ambíguas, complexas ou disruptivas (Czarniawska, 1997).

Mais do que uma reação espontânea, o *sensemaking* é um esforço ativo dos indivíduos para restabelecer coerência narrativa e estabilidade emocional, recorrendo à memória organizacional, às relações interpessoais e às mensagens institucionais (Sandberg & Tsoukas, 2015). A forma como esse processo ocorre tem implicações diretas não apenas no bem-estar dos trabalhadores, mas também para o compromisso organizacional, a confiança nas lideranças e a capacidade adaptativa (Islam et al., 2020).

Em situações de crise, este processo adquire especial importância, uma vez que os colaboradores tendem a reinterpretar a realidade organizacional, ajustar as suas expectativas e atribuir novos significados aos acontecimentos (Czarniawska, 1997). Assim, o processo de dar sentido acaba por afetar profundamente como o trabalhador vive e sente a organização durante momentos de instabilidade. Segundo Whittle et al. (2023), o *sensemaking* não explica apenas a forma como os colaboradores reagem à crise, mas também como percebem a coerência, o suporte e a intencionalidade das ações tomadas pelas organizacionais, elementos centrais da *employee experience*. Nesse contexto, a

forma como a organização lidera o processo de atribuição de sentido torna-se fundamental, pois, a sua capacidade de promovê-lo por meio de comunicação clara, narrativas coerentes e uma liderança presente consegue atuar como uma âncora emocional e cognitiva, favorecendo uma experiência mais positiva para os colaboradores independentemente de viverem cenários tumultuosos (Dipoatmodjo, 2025b).

Em cenários de crise, caracterizados por elevada incerteza e quebra de rotinas, o sentido de previsibilidade e controlo dos trabalhadores é desafiado. O *sensemaking* surge, então, como uma tentativa ativa de restaurar coerência e orientação, recorrendo às experiências passadas, à comunicação com colegas e à observação do comportamento das lideranças (Bunders, 2025). Este processo não ocorre de forma isolada, mas sim em interação com o contexto organizacional e cultural, sendo adaptado por narrativas coletivas, práticas institucionais e valores partilhados entre os membros da organização (Rasool Khan et al., 2025).

A relevância do *sensemaking* em contextos organizacionais críticos foi evidenciada em diversos estudos empíricos. A título de exemplo, durante a crise financeira de 2008, trabalhadores de instituições afetadas demonstraram diferentes interpretações da crise conforme o grau de abertura da liderança e a qualidade da comunicação interna (Uslaner, 2010). Da mesma forma que, durante a pandemia, investigações mostraram que o sentido atribuído ao trabalho, como missão social ou por mera obrigação, influenciou diretamente o grau de resiliência, envolvimento e satisfação dos trabalhadores (Šimková, 2025).

Do ponto de vista da Gestão de Recursos Humanos (GRH), apoiar o *sensemaking* significa oferecer estruturas simbólicas e comunicacionais estáveis, capazes de ancorar os trabalhadores num sentimento de direção, pertença e significado. Para que isso ocorra eficazmente, é essencial contar com lideranças treinadas em comunicar em cenários ambíguos, aliadas a práticas de escuta ativa, uma cultura direcionada à aprendizagem contínua e uma atenção permanente ao contrato psicológico (Rasool Khan et al., 2025).

Em termos práticos, as equipas de Recursos Humanos (RH) têm vindo a operacionalizar o *sensemaking* através de ações como sessões de alinhamento coletivo, *town halls* interativos, formação em comunicação para líderes intermédios e a criação de espaços seguros para partilha emocional e narrativa colaborativa, promovendo uma reconstrução partilhada da experiência organizacional durante a crise (Ravazzani et al., 2024).

O processo de *sensemaking* também tem implicações relevantes na forma como os colaboradores se adaptam às mudanças nomeadamente, quando a organização fornece narrativas claras e coerentes, alinhadas com os valores institucionais, os trabalhadores tendem a interpretar a crise como uma oportunidade de aprendizagem e evolução. Por outro lado, a ausência de sentido partilhado pode originar fragmentação, cinismo e um senso de desvinculação (Balogun et al., 2015). Inclusive, é relevante considerar que o *sensemaking* é um processo dinâmico, dado que o significado atribuído à crise pode evoluir ao longo do tempo, à medida que novos dados são integrados, novas interações ocorrem e os colaboradores reavaliam as suas perceções. Este tipo de característica é essencial para que as organizações consigam desenvolver resiliência e promover uma cultura de adaptação sustentável (Bayoumi et al., 2025).

1.4 Cultura, Comunicação e Liderança em Contextos de Crise

1.4.1. Cultura Organizacional em Situações de Crise

Empiricamente, as equipas de RH têm atuado como mediadoras culturais durante momentos de crise, promovendo diversas iniciativas como, escuta ativa, revisão de valores organizacionais e construção de narrativas coletivas consistentes com a nova realidade (Hamouche, 2023). Estas práticas não apenas sustentam a coesão na organização, mas também promovem o *engagement* e a confiança institucional, permitindo transformar a cultura organizacional em direção a modelos mais resilientes e adaptativos (Ramjít, 2025).

Do ponto de vista da GRH, a crise representa simultaneamente uma ameaça e uma oportunidade: pode desestabilizar os pilares culturais existentes, mas também catalisar transformações profundas. Autores como Dirani et al. (2020) defendem que os momentos de rutura desafiam pressupostos organizacionais enraizados, abrindo espaço à emergência de práticas mais inclusivas, humanas e orientadas para o bem-estar coletivo. Para que essa mudança ocorra, é essencial garantir a presença de segurança psicológica aos trabalhadores, ou seja um estado em que os colaboradores se sentem livres para expressar ideias, dúvidas e emoções sem receio de julgamento ou repercussões negativas (Academy of Economic Studies of Moldova & Țîmbaliuc, 2025). Estudos recentes indicam que, em contextos de crise, a segurança psicológica é fortemente influenciada pela qualidade da

liderança e pela existência de relações de confiança, sendo determinante para a manutenção do *engagement* e da coesão organizacional (Ahmed et al., 2021).

Em contraste, culturas organizacionais marcadas por estruturas hierárquicas rígidas, comunicação unidirecional e ausência de valores partilhados tendem a intensificar o sofrimento psicológico dos trabalhadores em contextos de crise, visto que nestes cenários, a percepção de desalinhamento entre o discurso institucional e as práticas efetivamente adotadas geram sentimentos de desconfiança, isolamento e vulnerabilidade (Abduraimi et al., 2023). Estudos recentes apontam que a incoerência cultural em momentos críticos compromete a relação simbólica entre o colaborador e a organização, contribuindo para o enfraquecimento do contrato psicológico e para a quebra da confiança nas lideranças (Dietz & Fasbender, 2022).

À semelhança da segurança psicológica e da coerência organizacional discutidas anteriormente, a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na experiência dos trabalhadores durante contextos de crise. Organizações com culturas assentes na confiança, participação ativa e aprendizagem contínua tendem a demonstrar uma resposta mais coesa e adaptativa à adversidade, promovendo entre os colaboradores um forte sentimento de pertença, alinhamento e propósito (Kayyali, 2025). Estes traços culturais funcionam como uma rede de apoio aos colaboradores, capazes de atenuar os impactos emocionais da crise e de estimular comportamentos orientados para a resiliência, a colaboração interdepartamental e o compromisso organizacional.

Em contextos de instabilidade e incerteza, a cultura organizacional revela-se um dos principais alicerces da resposta coletiva. Os valores, normas e práticas partilhadas tornam-se altamente visíveis, funcionando como referências simbólicas e operacionais que guiam o comportamento dos trabalhadores perante situações de disrupção (Mahendra et al., 2025). Essa função orientadora da cultura está profundamente relacionada à sua natureza mais profunda, já que a cultura organizacional representa um conjunto de pressupostos básicos aprendidos por um grupo à medida que enfrenta desafios de adaptação externa e integração básica, dimensões que tornam-se visíveis em momentos de crise organizacional (University of Greenwich, United Kingdom et al., 2024).

1.4.2. Comunicação Organizacional como elemento estratégico

A comunicação organizacional desempenha um papel estratégico durante situações de crise, sendo o principal meio através do qual as organizações gerem a incerteza, constroem confiança e mobilizam os trabalhadores em torno de objetivos comuns (Aktürk et al., 2025). Num contexto onde a desinformação, o medo e a ambiguidade tendem a expandir-se, haver qualidade, frequência e coerência na comunicação interna tornam-se elementos determinantes para a estabilidade emocional dos colaboradores e para a eficácia das respostas institucionais (Hamid et al., 2024).

Segundo Heide & Simonsson (2014), a comunicação em tempos de crise deve cumprir três funções essenciais: informar com clareza, orientar comportamentos e reforçar a ligação emocional entre os membros da organização. Estas dimensões não são neutras, mas têm impacto direto na forma como os trabalhadores interpretam a gravidade da situação, avaliam a credibilidade da liderança e definem as suas prioridades de ação. A ausência de uma comunicação estratégica e proativa pode levar ao surgimento de rumores, à desmobilização e à deterioração do ambiente de trabalho.

Estudos empíricos mostram que organizações que adotam uma comunicação transparente, empática e bidirecional durante situações críticas conseguem preservar melhor o *engagement* dos colaboradores e reduzir o impacto emocional da crise (Ravazzani et al., 2024). A abertura ao diálogo e a legitimação das emoções sentidas pelos trabalhadores favorecem a construção de uma relação de confiança que, por sua vez, contribui para uma resposta coletiva mais coordenada e resiliente.

Além da clareza e da frequência, a escolha dos canais e da linguagem utilizada assume um papel crucial. Em tempos de instabilidade, os trabalhadores tendem a valorizar comunicações personalizadas, diretas e mediadas por figuras de referência (Yue et al., 2021). A comunicação institucional deve ser sensível ao contexto e adaptar-se às necessidades emocionais e cognitivas dos seus destinatários, evitando o uso excessivo de expressões técnicas ou mensagens que possam ser interpretadas como evasivas (Retamal Ferrada et al., 2024).

A eficácia da comunicação organizacional está igualmente condicionada pela cultura pré-existente e pelo estilo de liderança estabelecido. Segundo Irawan et al. (2023), uma cultura de silenciamento ou de pouca abertura ao diálogo pode inibir a circulação de informações relevantes, mesmo quando existe uma estratégia formal de comunicação. Do

mesmo modo, lideranças autoritárias ou distantes tendem a dificultar o fluxo de mensagens e reduzir a confiança nos conteúdos transmitidos.

1.4.3. Liderança em Contextos de Crise

A liderança representa um fator determinante na gestão de situações de crise organizacional, bem como na forma como os trabalhadores experienciam esses momentos de instabilidade. Em contextos marcados por elevado risco e incerteza, os líderes assumem não apenas a responsabilidade pela tomada de decisões estratégicas, mas também um papel simbólico de contenção emocional, orientação e mobilização coletiva. A forma como lideram, através da comunicação clara, da escuta ativa, da empatia e da coerência entre discurso e ação, influencia significativamente tanto a capacidade de resposta organizacional como a vivência subjetiva dos colaboradores (Aguilar Yuste, 2021). Como defendem Aquino et al. (2025), líderes eficazes em contextos adversos demonstram competências interpessoais que favorecem a estabilidade emocional das equipas, promovendo coesão, alinhamento com os valores institucionais e um ambiente de confiança mútua, mesmo em cenários de elevada disrupção.

Em situações de disrupção organizacional, lideranças eficazes distinguem-se pela habilidade de atuar sob pressão, fortalecer a coesão interna, sustentar a legitimidade institucional e promover o *sensemaking* coletivo. Perante incertezas, o papel do líder transcende a gestão operacional da crise, assumindo uma função crucial na construção de narrativas compartilhadas que favorecem a estabilidade emocional, o alinhamento estratégico e a confiança dentro da organização (Tourish, 2020).

O exercício da liderança em tempos críticos exige também um forte componente de inteligência emocional (Suleiman & Akanbi, 2025). Estudos apontam que líderes emocionalmente inteligentes são mais eficazes em reconhecer sinais de tensão, gerir os próprios impulsos e criar ambientes de confiança, aspetos fundamentais quando os trabalhadores enfrentam medo, perda ou desorientação. Este aspeto emocional torna-se ainda mais relevante quando a crise é prolongada, como no caso de pandemias, desastres naturais, entre outros (Ferrari et al., 2022).

Paralelamente, os comportamentos de liderança observados durante a crise podem reforçar ou fragilizar a cultura e a comunicação interna da organização. Líderes que promovem escuta ativa, transparência e apoio consistente tendem a ser reconhecidos como fontes de estabilidade e inspiração. Em contraste, lideranças autoritárias, ausentes ou incoerentes com os valores proclamados pela organização geram desconfiança, cinismo e retraimento emocional por parte dos trabalhadores (Tourish, 2013).

1.5 Resiliência e Aprendizagem Organizacional em Contextos de Crise

1.5.1. Teoria de Resiliência Organizacional

A teoria da resiliência organizacional tem ganho relevância nas últimas décadas como resposta à crescente complexidade e instabilidade do ambiente empresarial. Este conceito emergiu inicialmente no domínio da ecologia e da psicologia, sendo posteriormente adaptado à gestão e às ciências organizacionais para descrever a capacidade coletiva das organizações enfrentarem disrupções, adaptarem-se a condições adversas e emergirem reforçadas (Lengnick-Hall et al., 2011).

A resiliência organizacional é definida como não sendo um atributo fixo, mas um processo dinâmico que resulta da interação entre estruturas, práticas e pessoas (Duchek, 2020). Este processo desenvolve-se em três fases interdependentes: antecipação, resposta e aprendizagem. A fase de antecipação passa pela identificação de sinais fracos de crise, o desenvolvimento de cenários e a preparação organizacional, a fase de resposta refere-se à ação imediata perante o evento disruptivo e a fase de aprendizagem diz respeito à capacidade de refletir criticamente sobre a experiência, extraíndo ensinamentos que informem futuras decisões (Duchek, 2020).

No contexto da experiência dos trabalhadores, a resiliência manifesta-se na forma como estes atribuem sentido à crise, mantêm o compromisso organizacional e colaboram com os esforços de recuperação (Linnenluecke, 2017). Como referem Yoo et al. (2025), a resiliência está profundamente associada à presença de recursos emocionais, sociais e estruturais que funcionam como mecanismos de suporte que permitem enfrentar a adversidade sem comprometer a funcionalidade organizacional. Assim, a construção de resiliência não depende exclusivamente das políticas formais, mas também da perceção

subjetiva dos colaboradores quanto ao suporte institucional recebido, à legitimidade das lideranças e à clareza comunicacional durante os momentos de crise.

Os autores P. Randall S. Saurage-Altenloh T. Tate (2025) argumentam que a construção da resiliência organizacional requer a presença de fatores como confiança mútua, empoderamento e partilha de significado. Estes elementos tornam-se ainda mais críticos quando os trabalhadores enfrentam situações de *stress* intenso, medo de perda de emprego ou alterações abruptas nas suas funções. Consequentemente, organizações resilientes são aquelas que conseguem, em simultâneo, manter a estabilidade psicológica dos colaboradores e adaptar-se estruturalmente ao novo contexto (Liu et al., 2025). Conclui-se, assim, que a teoria da resiliência organizacional fornece um enquadramento fundamental para compreender como as organizações e os seus membros enfrentam períodos de crise. Esta abordagem, quando aplicada à análise da experiência dos trabalhadores, permite investigar não apenas as ações tomadas, mas também os significados atribuídos, os recursos mobilizados e os fatores que promovem ou limitam a recuperação (Carrus et al., 2025).

1.5.2. Gestão de Crises: Estratégias para a Resiliência Organizacional

A gestão de crises representa uma função estratégica essencial no desenvolvimento da resiliência organizacional uma vez que, não deixa de ser apenas uma resposta reativa a eventos adversos, a gestão de crises eficaz envolve planeamento, preparação e capacidade adaptativa, permitindo que as organizações minimizem impactos negativos e transformem a crise em oportunidade de fortalecimento. Neste contexto, as estratégias adotadas pelas organizações determinam não só a continuidade operacional, mas também a forma como os trabalhadores superam coletivamente às perturbações vividas nas organizações (Lengnick-Hall et al., 2011). Uma abordagem preventiva inclui a identificação de riscos, o mapeamento de vulnerabilidades e a elaboração de planos de contingência.

Autores como Mitroff (2005) defendem que organizações resilientes desenvolvem sistemas de alerta precoce, equipas multidisciplinares de gestão de crise e cenários de simulação, de modo a aumentar a sua capacidade de antecipação. Esta fase de preparação

ajuda a fortalecer o alinhamento interno, reduz a ambiguidade e cria confiança entre os trabalhadores.

Durante situações de crise propriamente dita, a agilidade e a clareza na tomada de decisão são fundamentais. Segundo Pearson & Clair (1998) líderes eficazes durante períodos de crise são aqueles que conseguem interpretar rapidamente a natureza da ameaça, mobilizar recursos adequados e comunicar de forma clara. A gestão de crises bem-sucedida exige, portanto, uma combinação de liderança centrada, coordenação organizacional, e mecanismos que permitam a adaptação contínua às mudanças do ambiente.

Do ponto de vista da EX, a forma como a crise é gerida impacta diretamente as suas percepções de justiça, segurança e pertença. A adoção de estratégias que envolvam escuta ativa, participação dos colaboradores nas respostas organizacionais e suporte emocional fortalece a coesão do grupo e promove um sentido partilhado de propósito. Tal como é referido pelos autores James et al. (2011) as estratégias que valorizam a dimensão humana da crise são mais eficazes na reconstrução da confiança organizacional.

Para além da resposta imediata, uma estratégia de gestão de crises orientada para a resiliência deve contemplar mecanismos de *feedback* e de aprendizagem contínua. A institucionalização de momentos de reflexão após a crise (*after action reviews*) e a integração das lições aprendidas em políticas e processos futuros são práticas comuns entre organizações com elevada maturidade em gestão de crise (Smith & Elliott, 2007).

1.5.3. Aprendizagem Organizacional Pós-Crise

A aprendizagem organizacional pós- crise constitui um processo central na construção de organizações resilientes e adaptativas. Este processo não se limita à mera análise retrospectiva dos eventos, mas configura-se como uma oportunidade estratégica de reconfiguração institucional, revisão de pressupostos e inovação organizacional. De acordo com Mohamed & Otman (2021), a aprendizagem organizacional implica a capacidade de criar, adquirir, interpretar e transferir conhecimento, bem como modificar o comportamento organizacional em função de novos entendimentos.

Nos contextos pós- crise, esta aprendizagem assume contornos específicos. Estudos recentes destacam que organizações que implementam processos sistemáticos de reflexão, tais como "after-action reviews", *feedback* estruturado e partilha de narrativas,

demonstram maior capacidade de consolidar aprendizagens significativas e promover mudanças sustentáveis (Boin & Van Eeten, 2013; Williams et al., 2017). Estes mecanismos permitem não apenas identificar fragilidades expostas pela crise, mas também reconhecer competências emergentes, práticas eficazes e padrões de resiliência coletiva.

Do ponto de vista da GRH, a aprendizagem pós-crise requer um envolvimento ativo dos colaboradores, transformando-os de “recetores” para “coprodutores” de conhecimento organizacional (D’Auria et al., 2024). A escuta ativa, a valorização das experiências vividas e a criação de espaços que promovem a abertura e o diálogo constituem elementos-chave para a partilhar as aprendizagens do dia a dia e para a criação de sentido coletivo. As organizações que promovem uma cultura psicológica segura e orientada para a aprendizagem são mais eficazes na retenção de talento, na construção de confiança institucional e na promoção de inovação contínua (Silesian University of Technology et al., 2025).

Após uma crise, a verdadeira aprendizagem organizacional revela-se na capacidade de integrar novas competências e repensar o papel de cada colaborador dentro da organização. Os ambientes que mais se destacam nesse processo são aqueles que investem em *upskilling*, reconfiguram os sistemas de avaliação de desempenho e alinham os objetivos individuais com a estratégia global. Nesse sentido, a crise deixa de ser apenas um momento de disrupção e começa a funcionar como um incentivo para o desenvolvimento de capacidades essenciais, como agilidade, pensamento crítico e colaboração entre equipas (Abdullahi et al., 2024).

É de ressaltar que a aprendizagem pós-crise não é um processo linear, mas sim um percurso dinâmico e contínuo, que exige intencionalidade por parte das lideranças, capacidade institucional de escuta e uma cultura aberta ao erro e à experimentação. Quando bem estruturada, essa aprendizagem transforma-se num ativo organizacional duradouro, reduzindo a vulnerabilidade futura e reforçando o alinhamento entre pessoas, processos e propósito (Soares, 2022).

2.1 Objetivos do estudo

O presente estudo teve como principal objetivo compreender como os colaboradores vivenciam situações de crise organizacional, analisando os momentos-chave da sua jornada e os fatores que influenciam a construção da sua experiência em contextos adversos.

Assim, de modo a cumprir o objetivo proposto, foram definidos 5 objetivos chave:

1. Explorar como os trabalhadores percebem e vivenciam situações de crise no seu contexto organizacional;
2. Analisar a jornada dos colaboradores durante a crise;
3. Identificar os fatores organizacionais que formam a *employee experience* em momentos de crise;
4. Investigar o papel do *sensemaking* e da aprendizagem individual e coletiva;
5. Avaliar as implicações da gestão organizacional da crise na confiança, no compromisso e na percepção dos trabalhadores sobre a organização.

Para cada objetivo específico foram definidas as respectivas dimensões de análise, conforme a Tabela 4.

Tabela 4

Objetivos específicos e dimensões de análise (Fonte: Elaboração própria)

Objetivos específicos	Dimensões de análise
Explorar como os trabalhadores percebem e vivenciam situações de crise no seu contexto organizacional	Vivência da crise: Percepções, Emoções e Impacto
Analisar a jornada dos colaboradores durante a crise	Jornada do colaborador durante a crise
Identificar os fatores organizacionais que formam a <i>employee experience</i> em momentos de crise	Envolvimento organizacional e interpretação da crise
Identificar o papel do <i>sensemaking</i> e da aprendizagem individual e coletiva	<i>Sensemaking</i> , adaptação e relação com o trabalho

Avaliar as implicações da gestão organizacional da crise na confiança, no compromisso e na perceção dos trabalhadores sobre a organização	Fatores organizacionais que influenciaram a <i>employee experience</i>
---	--

2.2 Desenho metodológico

Para atingir os objetivos definidos, optou-se por uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, considerada a mais adequada para compreender em profundidade as experiências subjetivas e únicas de cada trabalhador em contextos de crise organizacional. A investigação qualitativa permite captar significados, perceções, emoções e narrativas individuais, sem impor previamente categorias ou perspetivas sobre o fenómeno em análise (Coutinho, 2013; Patias & Von Hohendorff, 2019).

A escolha deste enquadramento metodológico justifica-se pelo facto de o estudo se centrar no conceito de *employee experience*, experiência vivida de forma singular por cada colaborador, dependendo do setor, função, tipo de crise e das relações estabelecidas com a organização. Neste sentido, a abordagem qualitativa revela-se particularmente eficaz dado que permite captar a complexidade e diversidade das narrativas construídas pelos trabalhadores acerca das suas experiências em situações adversas (Creswell, 2009).

O carácter exploratório justifica-se pela relativa escassez de investigações que articulam a noção de *employee experience* associados a contextos de crise organizacional, procurando abrir novas perspetivas de análise (Gil, 2008). Por sua vez, o carácter descritivo assenta na intenção de retratar de forma sistemática e detalhada as vivências dos trabalhadores, identificando fatores, processos e impactos ao nível emocional, relacional e organizacional, construindo assim uma representação detalhada das experiências em análise (Patias & Von Hohendorff, 2019).

A técnica de recolha de dados utilizada foi a entrevista semiestruturada, orientada por um guião construído com base na revisão da literatura e nos objetivos do estudo. Este formato possibilitou a ligação de uma estrutura comum, assegurando comparabilidade entre os discursos, com a flexibilidade necessária para explorar dimensões emergentes e narrativas pessoais (Knott et al., 2022). Durante as entrevistas, essa flexibilidade permitiu ao investigador aprofundar certas respostas através de *follow-up questions*, adaptando o ritmo e a direção da conversa consoante o discurso do participante (Bryman, 2016). A

estrutura do guião teve igualmente em conta a necessidade de ambientar o participante ao contexto da entrevista: iniciou-se com questões gerais, simples e pouco intrusivas, que facilitaram a conexão e reduziram a ansiedade inicial, avançando progressivamente para perguntas de maior profundidade e sensibilidade (Patton, 2015; Seidman, 2006).

As entrevistas incidiram sobre questões do tipo “o quê”, “como” e “porquê”, possibilitando recolher perspetivas aprofundadas sobre os fatores que moldaram a experiência dos trabalhadores, bem como sobre os impactos emocionais, relacionais e organizacionais da vivência da crise (Hammersley, 2013) . Entre as principais vantagens da metodologia qualitativa adotada destacam-se: a possibilidade de ajustar o guião ao longo da interação, introduzindo novas perguntas consoante as narrativas se desenvolviam; o recurso a perguntas abertas, que conferiu maior liberdade aos participantes para explorar sentimentos, perceções e aprendizagens; e a capacidade de recolher informações humanizadas e densas, incluindo histórias de vida e descrições de momentos críticos, dificilmente captadas por métodos quantitativos (Mack & Woodson, 2005)

Deste modo, a adoção desta metodologia permitiu analisar as experiências complexas dos trabalhadores em contextos de crise, identificando não apenas os impactos vividos, mas também as estratégias adotadas para combater a crise, os processos de *sensemaking* e as aprendizagens individuais e coletivas, aspetos fundamentais para compreender o *employee experience* em situações adversas (Zacher & Rudolph, 2022).

Tabela 5

Questões da entrevista e a respetiva dimensão de análise (Fonte: Elaboração Própria)

Pergunta de Investigação	Dimensões de análise
1. Qual era a sua função ou cargo durante o período? Essa função implicava alguma exposição direta aos efeitos da crise?	-Envolvimento organizacional e interpretação da crise
2. Houve mudanças na estrutura, nos objetivos e/ou na estratégia da organização durante esse período?	

-
3. Acha que o tipo de função que exerceu influenciou a forma como viveu a situação? (Follow-up: Como acha que teria sido diferente se estivesse noutra posição?)
-
4. Como percebeu que estava a viver uma situação de crise? (Follow-up: Consegue descrever um momento marcante?)
5. Que emoções ou sentimentos predominavam na altura? - Vivência da crise: Perceções, emoções e impactos
6. De que forma a crise afetou o seu trabalho diário e o seu bem-estar?
7. Como avalia a forma como a organização geriu a crise?
-
8. Quais foram os momentos mais difíceis ou marcantes da sua experiência durante a crise? Porquê?
9. Como avalia a comunicação interna nesse período?
10. Sentiu-se apoiado(a) durante esse período? - Jornada do colaborador durante a crise
11. Houve mudanças na relação com os colegas, chefia ou equipa? (Follow-up: Essas mudanças foram temporárias ou mantêm-se até hoje?)
-
12. Que aspetos da cultura organizacional ficaram mais visíveis durante a crise?
13. Sentiu coerência entre o discurso da liderança e as ações reais? Pode dar um exemplo? - Fatores organizacionais que influenciam a *employee experience*
14. Que papel teve a liderança na forma como viveu a crise?
-

15. Sente que foi escutado(a) e teve espaço para expressar preocupações e ideias?

16. Acha que pessoas noutras funções viveram a crise de forma diferente? Em que sentido?

17. Esta experiência mudou a sua visão sobre a organização? Em que sentido?

18. Que aprendizagens pessoais ou profissionais retirou desse período? - *Sensemaking*, adaptação e relação com o trabalho
Conseguiu aplicá-las depois?

19. Considera que a organização mudou após a crise? O que mais evidenciou essa mudança?

2.3 Seleção e caracterização dos participantes

A seleção dos participantes foi realizada com base em critérios previamente definidos de modo a assegurar a adequação da amostra e do objetivo do estudo. Esta seleção seguiu uma lógica de amostragem intencional, adequada em estudos qualitativos que privilegiam a riqueza e diversidade das narrativas em detrimento da representatividade estatística (Cardano, 2024). De modo a garantir a relevância dos dados, definiu-se que apenas seriam incluídos profissionais com experiência direta em contextos de crise organizacional, documentados em notícias ou outras fontes públicas. Além disso, estabeleceu-se como critério adicional a atualidade dos eventos, sendo selecionadas exclusivamente situações ocorridas nos últimos seis anos, de modo a assegurar pertinência e proximidade temporal com o objeto de estudo. Do mesmo modo, determinou-se que os participantes deveriam possuir um mínimo de um ano de experiência na organização, garantindo que os testemunhos recolhidos fossem sustentados por um conhecimento efetivo das dinâmicas organizacionais, assegurando assim que tinham experienciado tanto períodos de relativa normalidade como o período concreto da crise. Este critério reforça a consistência, comparabilidade e profundidade das narrativas (Plaskoff, 2017) .

Optou-se também pela diversidade setorial e funcional, uma vez que a literatura evidencia que a *employee experience* em situações de crise é heterogênea, variando em função do setor de atividade, do tipo de função desempenhada e das condições organizacionais (Lee & Kim, 2023). Assim, foram incluídos participantes provenientes de diferentes setores e áreas, como saúde, educação, tecnologia, entre outros, desempenhando tanto funções técnicas e operacionais como cargos de maior responsabilidade.

Adicionalmente, a seleção contemplou trabalhadores que tivessem vivenciado diferentes tipos de crise: desde o COVID-19 (Hanna Salman Sawalha et al., 2013), reestruturações e despedimentos em massa (Kutaula et al., 2020) até situações de insolvência. Foram igualmente considerados participantes que passaram por eventos com forte impacto psicossocial, nomeadamente episódios de *burnout* e *stress*, fenómenos cada vez mais centrais para a compreensão da *employee experience em ambientes adversos* (Kumar & Shazania, 2021).

Para além da amostragem intencional, recorreu-se também ao método “bola de neve” (snowball sampling), através do qual participantes inicialmente identificados indicaram outros potenciais colaboradores. Esta estratégia revelou-se especialmente útil para aceder a pessoas que, embora “conhecidas” do investigador, apenas foram incluídas dependendo da justificação documental prévia, nomeadamente uma notícia ou publicação que confirmasse a sua ligação a situações de crise, assegurando a legitimidade dos testemunhos e evitando a inclusão arbitrária de participantes.

A amostra final foi composta por 11 participantes, sendo 4 participantes do género masculino e 7 do género feminino. Relativamente às idades dos participantes, esta variou entre 28 e 71 anos, resultando numa idade média de 52 anos, indicando um grupo maioritariamente constituído por profissionais experientes.

Relativamente às habilitações académicas, verificou-se um elevado grau de qualificação entre os participantes. A maioria contém uma licenciatura (6 participantes), havendo ainda 3 participantes com Mestrado. A amostra ainda inclui 1 entrevistado com Pós-Graduação e 1 com o Ensino Secundário. Para além disso, os anos de experiência nas diferentes organizações variaram entre 1 ano e 6 meses e 33 anos, dando uma média de 15 anos e 6 meses de experiência laboral (Apêndice IV- Quadro de caracterização dos participantes).

Estes trabalhadores, experienciaram diferentes tipos de crise (como apresentado na Tabela 6) em diversas áreas profissionais.

Tabela 6

Participante, setor, função e tipo de crise organizacional dos participantes (Fonte:

Elaboração Própria)

Participante	Setor	Função	Tipo de crise organizacional
P1	Distribuição	- <i>Sales Representative</i>	Insolvência e cessação de operações
P2	Saúde	- Médica de medicina Geral e Familiar	- Apagão na Europa
P3	Educação	- Professora Ensino Básico	- Encerramento de instalações e despedimentos
P4	Energia, engenharia e mobilidade	- Responsável de AIT (Assemblagem, Inspeção e Teste)	- Despedimentos em massa e desmantelamento da empresa
P5	Jurídico	- Advogado (Responsável de Bancário, Financeiro e Mercado de Capitais)	- <i>Burnout</i> e despedimento
P6	Educação	- Professora Ensino Secundário	- Falta de estudantes nacionais e dependência de financiamento do estado

P7	Saúde	Farmacêutica	- Pandemia (Covid-19)
P8	Tecnologia de Luxo	- <i>Head Of Service Management and Operations</i>	- Acusações de fraude e despedimentos em massa
P9	Media e Audiovisual	- <i>Digital Project Manager</i>	- <i>Burnout</i>
P10	Automóvel	- <i>Executive Board Member – Operations Manager</i>	- Quebras nas produções, concorrência internacional e despedimentos em massa
P11	Tecnologia	- <i>Senior Operations Technician</i>	- Processo de reestruturação/aquisição e despedimentos

2.4 Procedimentos de recolha de dados

Numa fase inicial, procedeu-se à pesquisa e identificação de episódios de crise organizacional relevantes para o estudo, através da consulta de notícias e publicações em meios de comunicação social de modo a selecionar acontecimentos diversificados, ocorridos nos últimos seis anos, de forma a abranger diferentes tipos de contexto organizacional, e, assim, enriquecer a exploração da investigação.

Posteriormente, recorreu-se à plataforma LinkedIn para identificar potenciais participantes que tivessem trabalhado nas organizações associadas a esses eventos. O contacto foi realizado através de mensagens privadas na própria plataforma e, em alguns casos, por correio eletrónico. Uma vez obtida a concordância em participar, foi partilhado com os entrevistados dois documentos formais de consentimento sendo estes, uma Declaração de Consentimento informado (Apêndice I), na qual se explicitava, de forma clara e acessível, a natureza e os objetivos do estudo, o carácter voluntário da participação

e a garantia de anonimato e confidencialidade. O segundo documento, a Autorização de Consentimento Informado (Apêndice II), formaliza a autorização expressa para a gravação do áudio das entrevistas e o seu uso exclusivo para fins académicos.

As entrevistas foram realizadas entre agosto e setembro de 2025, em horários previamente acordados com os participantes. As conversas foram conduzidas individualmente, com base no guião de entrevista, através da plataforma Microsoft Teams. Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas integralmente através da ferramenta *TurboScribe*, garantido a fidelidade na recolha e análise da informação.

No que respeita à duração das entrevistas, estabeleceu-se como referência um intervalo temporal entre 30 a 45 minutos, garantido um equilíbrio entre a profundidade das respostas e a manutenção da concentração dos participantes. Todavia, manteve-se a flexibilidade necessária para que as sessões pudessem prolongar-se sempre que a riqueza da discussão assim o justificasse, tendo-se observado um tempo médio de aproximadamente 1 hora e 2 minutos por entrevista. Para assegurar a eficácia do estudo, a pertinência dos conteúdos e a adequação da ordem sequencial do guião, realizaram-se previamente duas entrevistas-piloto.

Deu-se por terminada a recolha de dados quando se atingiu a saturação teórica, ou seja, o momento em que as entrevistas deixaram de acrescentar nova informação para a investigação (Resende, 2016).

Para assegurar o anonimato dos entrevistados e facilitar a sistematização dos dados, os participantes foram codificados com as siglas P1,P2,P3, e assim sucessivamente.

2.5 Tratamento e análise de informação

Depois de realizadas as entrevistas, as transcrições foram minuciosamente revistas e ajustadas manualmente, de modo a corrigir possíveis erros na sua transcrição.

A análise de conteúdo foi desenvolvida com base numa abordagem indutiva, permitindo eleger categorias diretamente dos dados recolhidos.

O processo desenvolveu-se em três fases:

- Seleção e codificação das unidades de registo (citações) retiradas das entrevistas;
- Agrupamento das unidades de registo semelhantes em subcategorias de cada dimensão de análise previamente estabelecidas;
- Transformação das subcategorias em categorias amplas que sintetizam e organizam a informação recolhida.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

3.1 Dimensões de análise

No presente capítulo são apresentados os resultados obtidos através da análise de conteúdo das entrevistas realizadas. Tendo em consideração os objetivos do estudo, foram identificados, durante a análise qualitativa das entrevistas, categorias e subcategorias. O estudo apresenta cinco dimensões de análise: (1) Envolvimento organizacional e interpretação da crise; (2) Vivência da crise: Percepções, Emoções e Impacto; (3) Jornada do colaborador durante a crise; (4) Fatores organizacionais que influenciaram a *employee experience* e (5) *Sensemaking*, adaptação e relação com o trabalho.

Tabela 7

Dimensões de análise (Fonte: Elaboração Própria)

Dimensões de análise
Envolvimento organizacional e interpretação da crise
Vivência da crise: Percepções, Emoções e Impacto
Jornada do colaborador durante a crise
Fatores organizacionais que influenciaram a <i>employee experience</i>
<i>Sensemaking</i> , adaptação e relação com o trabalho

3.1.1 Envolvimento organizacional e interpretação da crise

Nesta dimensão, procurou-se compreender de que forma o papel desempenhado pelo trabalhador durante a crise, as mudanças organizacionais ocorridas e o seu posicionamento funcional e perfil individual, condicionaram a forma como a crise foi experienciada e interpretada. A análise de conteúdo permitiu identificar três grandes categorias: o envolvimento e papel funcional na crise, as transformações estruturais e estratégicas da organização, e a influência da posição e perfil na vivência da crise.

Tabela 8

Categorias da dimensão de análise "Envolvimento organizacional e interpretação da crise" (Fonte: Elaboração Própria)

Categorias do Envolvimento organizacional e interpretação da crise
Envolvimento e papel funcional na crise
Transformações estruturais e estratégicas da organização
Influência da posição e perfil na vivência da crise

A primeira categoria evidencia diferentes graus de envolvimento funcional e de exposição à crise, dependendo da natureza da função desempenhada. O grau de envolvimento, e consequentemente o de exposição, é inerente à função ocupada, sendo compartilhado por todos os participantes a percepção de um elevado nível de exposição (*"Eu acho que tem muito a ver com a profissão (...) as pessoas têm uma grande pressuposição para trabalhar demais."* (P5); *"Sim, a minha função está muito ligada a processos operacionais e durante este período implicou a adaptação a novos produtos (...)"* (P11)).

Os participantes que ocupavam cargos intermédios ou com responsabilidades acrescidas, que implicam uma participação transversal nas tarefas organizacionais, relataram um nível acrescido de responsabilidade e liderança, especialmente em contextos organizacionais de menor dimensão ou de cariz familiar (*"Eu acredito que sim (...) eu era professora, como aquilo é uma empresa familiar e pequenina, nós envolvíamos-nos em muita coisa, mesmo na parte administrativa."* (P3)). Essa responsabilidade acrescida reflete-se também em cargos de maior chefia (*"(...) na altura já era Head of Service Management, ou seja, eu fazia toda a ponte que era entre parceiros (...) nós éramos o ponto de entrada dos problemas."* (P8)).

No entanto, surgiram igualmente fatores individuais que intensificaram o envolvimento e exposição, nomeadamente a predisposição para uma dedicação excessiva ao trabalho. Os participantes que demonstraram uma forte inclinação para o desempenho e para desafios revelaram uma maior tendência para se exporem mais intensamente a situações de crise (*"(...) era meio que inevitável (...) eu vou estar sempre na fila para o burnout eu gosto muito de trabalhar, eu gosto muito de aprender e testar...e de me expor a esse teste e a essa falha."* (P9)).

Tabela 9

Subcategorias relativas ao "Envolvimento e papel funcional na crise" (Fonte:

Elaboração Própria)

Envolvimento e papel funcional na crise	Natureza da função
	Responsabilidade e liderança
	Dedicação excessiva ao trabalho

No que respeita a mudanças internas, certos participantes relataram ter vivido transformações na estrutura e estratégia da organização, associadas a processos de reestruturação e *downsizing*, independentemente de estas se terem revelado bem-sucedidas ou não (*"Houve alterações com o objetivo de distribuir melhor as pessoas de modo que o downsizing que se previa com a privatização atingisse o menor número de pessoas."* (P4); *"Houve mudanças. Nós fazíamos reestruturações de quatro em quatro meses (...) nós nunca conseguimos acabar uma reestruturação."* (P8)), como estratégias de adaptação a crises económicas ou de mercado.

Tais mudanças foram sentidas, também a nível logístico, embora por um período limitado, como relatado por P2 *"(...) sim nesse dia houve algumas interferências, especialmente na parte informática (...) e então na primeira parte da manhã trabalhou-se de forma manual, com folha de papel, como se fazia antigamente e depois recuperamos."* e a nível operacional, como referido por P11 *"(...) este período implicou a adaptação a novos produtos, a integração de novos processos de trabalho."*

Este padrão de instabilidade organizacional, conjugado com uma alteração nos objetivos, levou à perceção de perda de propósito. A orientação das empresas passou a ser predominantemente financeira (*"(...) com o aumento de volume de vendas que vamos ter, não conseguimos manter a estrutura (...)"* (P10)), o que alguns trabalhadores interpretam como uma rutura nos valores iniciais (*"Depois da privatização (...) o objetivo da nova organização passou a ser ficar apenas com as áreas mais lucrativas..."* (P4)).

Tabela 10

Subcategorias relativas às "Transformações estruturais e estratégias da organização"

(Fonte: Elaboração Própria)

Transformações estruturais e estratégicas da organização	Reestruturações/ <i>Downsizing</i>
	Alterações operacionais e logísticas
	Alteração de objetivos

Por fim, enquanto a primeira categoria incidia sobre o grau de envolvimento funcional e a exposição objetiva dos participantes à crise, a categoria “Influência da posição e perfil na vivência da crise” centra-se na forma como a posição hierárquica, a distância face à experiência e as características individuais influenciaram a vivência do participante.

Relativamente à posição hierárquica, confirmou-se que os participantes em cargos superiores ou de chefia assumiram responsabilidades acrescidas e de maior peso, em contraste com aqueles em funções de nível inferior (“*Sim, a função que exerço influenciou a forma como vivi a crise, pois, a responsabilidade aumentou. Tive de me adaptar a novos conceitos (...) acho que as funções de chefia sentiram um impacto ainda mais forte (...)*” (P11); “*Sem duvida, não é? Porque eu chegava a mim a responsabilidade de muita coisa e uma funcionária é sempre mais desligada (...)*” (P3)).

Os participantes reconheceram também, que os colaboradores que se encontravam mais afastados da experiência direta, vivenciaram a crise com menor intensidade (“*(...) acho que sim (...) tínhamos a nossa patroa que trabalhava em back office e acredito que não sentiu nada (...)*” (P7)).

As características individuais, como a personalidade de cada participante, também assumem um papel relevante na forma como a crise foi experienciada, conforme já mencionado anteriormente. (“*Acho que foi uma combinação da função que tinha (...) mas também tinha a ver com a minha personalidade (...)*” (P5)).

Tabela 11

Subcategorias relativas à "Influência da posição e perfil na vivência da crise" (Fonte: Elaboração Própria)

Influência da posição e perfil na vivência da crise	Posição Hierárquica
	Distância da experiência
	Características individuais

3.1.2 Vivência da crise: Percepções, emoções e impactos

Nesta dimensão, procurou-se compreender como os trabalhadores interpretaram a crise, quais emoções emergiram e de que forma foram afetados, tanto a nível psicológico como profissional. A análise de conteúdo permitiu identificar quatro categorias principais: a percepção da crise, que revelou ser percebida pela primeira vez a partir de agentes externos, internos ou por um processo contínuo; as emoções negativas face à crise, marcadas por sentimentos predominantemente negativos; impactos sentidos no trabalho e a nível psicossocial e a gestão da crise, com diversas percepções que oscilam entre negativas, positivas e desafiantes.

Tabela 12

Categorias da dimensão de análise "Vivência da crise: Percepções, emoções e impactos" (Fonte: Elaboração Própria)

Categorias da Vivência da crise: Percepções, emoções e impactos
Percepção de crise
Emoções negativas
Impactos no trabalho e psicossociais
Gestão da crise

Conforme os dados apresentados, os participantes relataram terem experienciado o seu primeiro contacto e percepção da crise de três formas. Primeiramente, ocorreu a partir da influência de fatores externos, seja pela imprensa (*“A comunicação social exerceu essa função (...) teceu o pior cenário possível”* (P1)) ou por rumores externos (*“(...) ruído externo sobre a aquisição, mas internamente existia silêncio sobre o assunto (...)”* (P11)). A segunda forma corresponde a uma vivência inesperada, apenas posteriormente reconhecida por um médico, e acompanhada por uma tomada de consciência gradual da gravidade da situação (*“(...) eu na altura não percebia nada (...) até que houve uma altura que deixei de dormir (...) fui a correr para uma consulta médica (...)”* (P5); *“(...) houve um momento em que o meu cérebro deixou de conseguir computar várias tarefas ao mesmo tempo (...) até que fui a uma médica de família e ela disse-me que estava com um esgotamento (...)”* (P9)).

Por fim, na maioria dos casos, a crise foi percecionada como um evento prolongado no tempo (*“Já se sentia alguns anos (...)”* (P3); *“(...) eu tinha acesso, como toda a gente aos KPI’s, às vendas (...) então nós tínhamos noção que as vendas estavam a decrescer (...)”* (P8); *“A crise foi um processo que durou alguns anos e culminou na privatização da empresa (...)”* (P4)).

Tabela 13

Subcategorias relativas à "Percepção de crise" (Fonte: Elaboração Própria)

Percepção de crise	Fatores externos
	Vivência Inesperada
	Processo Contínuo

Durante a análise dos dados, foram reconhecidas diferentes emoções e sentimentos pelos participantes, sendo o traço comum o facto de estas se revelarem predominantemente negativas, independentemente da situação e função do entrevistado. Estes reconhecem como principais emoções a incerteza (*“(...) sentimento de preocupação e de incerteza (...) sem saber o que é que ia acontecer nos próximos dias porque estava sempre a mudar as regras do governo”* (P7); *“No primeiro impacto um sentimento de incerteza quanto às mudanças, quanto ao futuro”* (P11)), tristeza (*“(...) uma tristeza muito grande*

mesmo(...)”(P3)), *stress* (“(...) *stress principalmente*”(P4)) e a frustração “(...) *frustração, porque queria trabalhar e não conseguia (...)*”; “(...) *uma sensação um bocadinho de impotência e culpa ao mesmo tempo (...)* *questionamo-nos sempre se podíamos ter feito algo diferente.*” (P6)).

Tabela 14

Subcategorias relativas às "Emoções negativas face à crise " (Fonte: Elaboração Própria)

Emoções negativas face à crise	Incerteza
	Tristeza
	<i>Stress</i>
	Frustração

Relativamente aos impactos que os períodos de crise tiveram sobre os participantes, estes mencionaram algumas sequelas ao nível da saúde física, resultantes de emoções como o *stress* anteriormente mencionado (“*Por isto acabei por ganhar uma pelada na cabeça (...)*” (P4)). Contudo, maioritariamente, os impactos foram sentidos no próprio trabalho, através da ineficiência própria na realização de tarefas (“(...) *o trabalho custava mais, o trabalho demorava mais a ser feito.*” (P5); (“(...) *não conseguia completar as tarefas(...)*” (P9)) e pela falta de recursos humanos, matérias e monetários (“(...) *cortamos pessoal, houve um aumento de horas extras (...)*” (P10)); (“*Nós não conseguíamos atingir os nossos objetivos por falta de matéria-prima (...)*” (P1); (“(...) *não se conseguia avançar com os projetos porque não havia condições...falta de apoio, material, atrasos nos projetos (...)*” (P4)).

Tabela 15

Subcategorias relativas aos "Impactos no trabalho e psicossociais" (Fonte:

Elaboração Própria)

Impactos no trabalho e psicossociais	Ineficiência
	Saúde Física
	Falta de recursos

As emoções e percepções relatadas pelos participantes refletem não apenas experiências pessoais, mas também práticas e decisões tomadas ao nível institucional. Assim, torna-se relevante a última categoria desta dimensão, a “Gestão da Crise”. Os participantes avaliaram a atuação da gestão em três grandes perspetivas: negativa, positiva e desafiante.

No que concerne a uma gestão negativa da crise, esta manifestou-se em diferentes aspetos, nomeadamente na falta de apoio prestado pelo departamento dos Recursos Humanos (“*Os recursos humanos já metiam os pés pelas mãos porque o sistema de avaliação de desempenho deixou de ser credível (...)*” (P4); “*(...) mal (...) principalmente por parte dos recursos humanos, nunca fui tão enxovalhada na vida.*” (P9)), nas decisões e coordenação administrativa (“*(...) o processo não correu muito bem porque eles não estavam todos de acordo...uns queriam fechar, outros não queriam(...)*” (P3); “*(...) uma das coisas que funcionou mal foi a nível da sala de administração de vacinas e onde fazíamos testes de covid (...) aquilo não estava bem feito (...)*” (P7)) e na falta de motivação e apoio aos colaboradores (“*Tentaram manter, minimamente, os colaboradores motivados, mas não havia como esconder o mau estar.*” (P4)).

Em contrapartida, para determinados participantes, as perspetivas positivas relativamente à gestão foram associadas a atitudes de reconhecimento e valorização dos colaboradores (“*Era uma administração que teve muito cuidado com a forma como lidou connosco (...) reconheceu muitas virtudes na forma como nós lidávamos com as coisas e procurou ajuda.*” (P1)), a um sólido planeamento organizacional (“*(...) funcionou bem porque já tínhamos um plano de contingência já existente no serviço.*” (P2)) e à transparência na comunicação sobre o processo de reestruturação da empresa (“*(...) com várias comunicações claras e objetivas sobre o processo de mudança e sobre o que estava planeado, melhorou, pois, essa transparência ajudou-me a ficar mais confiante*” (P11)).

Por último, os participantes que ocupavam cargos de maior responsabilidade identificaram uma gestão desafiante, associada à complexidade acrescida das funções desempenhadas durante o período de crise (“(...) é complicado, porque são muitos projetos em simultâneo. Há aqui uns desafios tão grandes, tão grandes que fica complicado.” (P10)).

Tabela 16

Subcategorias relativas à "Gestão da crise" (Fonte: Elaboração Própria)

Gestão da crise	Negativa
	Positiva
	Desafiante

3.1.3 Jornada do colaborador durante a crise

Esta dimensão teve como objetivo compreender de que forma os trabalhadores experienciaram a sua jornada durante a crise, com destaque para os momentos mais marcantes, influenciados por fatores tanto externos como internos; a qualidade da comunicação organizacional; as relações interpessoais, que revelaram solidariedade entre colegas e o surgimento de relações tensas com chefias intermédias; e o apoio organizacional recebido, que oscilou entre ausente e pontual, com certas iniciativas concretas.

Tabela 17

Categorias da dimensão de análise "Jornada do colaborador durante a crise" (Fonte: Elaboração Própria)

Categorias da Jornada do colaborador durante a crise
Momentos marcantes
Comunicação organizacional
Apoio organizacional
Relações interpessoais

Ao longo da crise, os participantes passaram por diversos momentos que marcaram e definiram a sua jornada na organização. Estes acontecimentos, de natureza interna e externa, influenciaram significativamente a forma como experienciaram a crise. Ao nível externo, a incerteza e volatilidade do contexto afetou diretamente o desempenho e o quotidiano dos trabalhadores (“(...) a insegurança de saber o que é que realmente se estava a passar (...) se o apagão continuava por mais tempo e o que vamos fazer se isso acontecer (...)” (P2); “Antes destes eventos aconteceu também a epidemia do covid que agravou a situação da empresa e em que estive em lay-off durante 3 meses (...)” (P4)). A nível interno, momentos como o despedimento (“(...) quando eu fui lá despedir-me, foi um bocado triste. Que era como deixar todos os meus colegas (...)” (P9); “(...) o momento mais difícil, sinceramente foi quando disse que me ia embora. Acho que foi a única vez que chorei.” (P8)), o encerramento da organização (“O dia que foi anunciado à escola o fecho, foi muito difícil (...) foi um momento muito marcante.”) e até a confirmação de um futuro positivo (“(...) um dos momentos mais marcantes foi naquela Assembleia Geral de Credores, que nós garantimos por mais tempo a continuidade da empresa.” (P1)) foram descritos como experiências centrais que moldaram a forma como cada participante lidou com a crise, com o futuro da organização e, em alguns casos, com aceitação do fim da própria organização.

Tabela 18

Subcategorias relativas aos "Momentos marcantes" (Fonte: Elaboração Própria)

Momentos marcantes	Fatores externos
	Fatores internos

Relativamente à categoria “Comunicação organizacional”, de forma transversal, os participantes revelaram que a comunicação interna era pouco transparente, sendo esta muitas vezes manipulada e pouco honesta (“*A comunicação interna era feita com muita habilidade porque davam sempre a imagem que a coisa ia melhorar quando cada vez piorava mais.*” (P4)) e seletiva (“*(...) nós tínhamos trimestralmente anúncios de board (...) portanto eles iam dando informações (...) mas eles não diziam tudo porque não lhes interessava por isso não eram lá muito francos quando deviam ter sido.*” (P8)), o que gerou sentimentos de desconfiança entre os colaboradores (“*No entanto, a informação transmitida sobre a manutenção de pessoas e funções, ainda é vaga, o que gera algum desconforto entre os colaboradores.*” (P11)).

Para além da falta de transparência, os participantes apontaram também uma comunicação hierárquica fragilizada, traduzida na ausência de contacto entre chefias e equipas e na perceção de um distanciamento crescente por parte da liderança. Vários participantes referiram a inexistência de comunicação direta com superiores ou o seu reduzido envolvimento nas dinâmicas diárias (“*Posso-lhe dar um exemplo da pessoa que era a minha superior hierárquica direta, nesses oito meses não me telefonou uma única vez.*” (P5)). Adicionalmente, os participantes identificaram dificuldades de comunicação devido a barreiras geracionais, que dificultaram a adaptação a novos meios e estilos de comunicação (“*(...) um pouco confusa (...) entram novas gerações e vem aqui, nos canais de comunicação completamente diferente (...) e eu não consigo acompanhar estas formas de comunicação.*” (P10)), bem como barreiras relacionais, inerentes às diferenças de opinião dentro das equipas (“*(...) às vezes a comunicação é difícil é verdade, porque nem todos pensamos da mesma forma e às vezes a discussão gera discussões (...)*” (P6)).

Em contrapartida, emergiram estratégias compensatórias entre colegas, baseadas numa comunicação horizontal (“*(...) a comunicação interna entre trabalhadores era frequente*

agora com a chefia acho que falhou um bocadinho (...) não se envolviam muito, nós é que tínhamos de tomar as rédeas.” (P7)).

Tabela 19

Subcategorias relativas à "Comunicação organizacional" (Fonte: Elaboração Própria)

Comunicação organizacional	Falha na transparência da comunicação
	Fragilidade na comunicação hierárquica
	Dificuldade relacionais e geracionais
	Comunicação horizontal

As relações entre colegas assumiram um papel protetor importante, uma vez que houve um consenso alargado entre os participantes relativamente à ausência de apoio organizacional efetivo. Muitos relataram sentir-se desamparados no auge da crise, sem qualquer tipo de apoio formal (*“O departamento de RH, e posso apontar o dedo, foi o primeiro a debandar (...) portanto, não foram os recursos humanos que nos salvaguardaram.” (P1)).*

Alguns participantes relataram ações pontuais ou iniciativas concretas, como apoio psicológico ou medidas de acompanhamento, mas frisaram sempre que o apoio mais significativo foi o informal, entre colegas (*“(...) tínhamos apoio da People Team que tinha psicólogo, mas tivemos mais apoio informal, de colegas (...)” (P8); “A empresa disponibilizou vários Webinares com dicas sobre como fortalecer a resiliência, gerir o stress e ansiedade. Esses momentos foram uteis, mas o apoio mais importante veio da chefia e dos colegas.” (P11)).*

Tabela 20

Subcategorias relativas ao "Apoio organizacional" (Fonte: Elaboração própria)

Apoio organizacional	Ausência de suporte formal
	Iniciativas concretas

As solidariedade e ajuda entre colegas revelaram-se fundamentais nos momentos de falha por parte da organização. Os participantes descreveram múltiplas formas de cooperação, desde a união entre equipas (“(...) *sim senti-me apoiada pela equipa. Sempre fomos uma equipa muito unida.*”(P7); “(...) *onde eu trabalho há muita comunicação e união entre a parte da enfermagem e os médicos (...)*” (P2)), ajuda nas tarefas (“(...) *imagine, se faltar alguém vou fazer o serviço desse alguém para que nada falhe e vice-versa (...)*” (P6); “(...) *mesmo quando nós tínhamos um momento de maior fraqueza, lá vinha um ou outro para nos levantar.*” (P1)) ou ainda apoio pessoal e amizade desenvolvidos ao longo do tempo (“*O presidente era muito amigo meu, mas mesmo muito amigo pessoal e, portanto, ele deu-me muito apoio.*” (P5); “(...) *sim mesmo a parte da minha coordenadora, eu senti que foi um apoio mais pessoal.*” (P9)).

Contudo, esta coesão não foi transversal a todas as relações, sobretudo no que diz respeito às chefias intermédias. Embora a maioria dos entrevistados mencionasse apoio e boa relação com a chefia direta, ambientes mais tensos geraram desconfiança e conflitos durante a crise (“*Houve mudanças com as chefias diretas porque tinham informação privilegiada e nunca soube se diziam tudo até abandonarem o barco como se costuma dizer.*” (P4); “(...) *e algumas mudanças mudaram para pior como a minha relação com um superior meu, nunca mais confiei nela...continua a ser profissional, mas já sabe que está de pé atrás porque não me inspirou confiança.*” (P8)).

Tabela 21

Subcategorias relativas às "Relações interpessoais" (Fonte: Elaboração própria)

Relações interpessoais	Solidariedade entre colegas
	Relação com chefias intermédias

3.1.4 Fatores organizacionais que influenciaram a *employee experience*

Nesta dimensão, analisaram-se os fatores organizacionais que moldam a experiência dos colaboradores durante a crise. Foram identificadas quatro categorias principais: a cultura

organizacional, a liderança e coerência organizacional, o papel da liderança e a falta de oportunidade de expressão, sentida pelos trabalhadores.

Tabela 22

Categorias da dimensão de análise "Fatores que influenciaram a employee experience"

(Fonte: Elaboração Própria)

Categorias dos Fatores organizacionais que influenciaram a <i>employee experience</i>
Cultura organizacional
Liderança e coerência organizacional
Falta de oportunidade de expressão
Papel da liderança

A cultura organizacional foi amplamente valorizada pelos participantes como um elemento determinante em como lidaram e viveram com os períodos de crise. A cultura cooperativa, alimentadas pelas relações entre colegas, emergiu como o principal fator de proteção emocional e funcional, reforçando o sentimento de pertença num contexto em que o apoio institucional foi percebido como ausente (“*A camaradagem (...) enquanto outros, muitas vezes, nos momentos de dificuldade fecham-se (...) nós aqui fizemos um bocadinho ao contrário, nós entreatajudamo-nos.*” (P1); “*O sentimento de solidariedade e companheirismo veio ao de cima, ou seja, toda a gente estava predisposta a ajudar quem achasse que estava pior.*” (P8)). Paralelamente, o papel da organização é descrito como o de uma cultura conversadora e fortemente enraizada, que proporcionou estabilidade, mas também limitou a capacidade de adaptação dos participantes (“*(...) a nossa cultura organizacional está muito enraizada, especialmente porque 90% das pessoas estão cá desde sempre.*”; “*(...) por muitas estratégias que invento e que crie nada muda (...) melhora durante uns tempos, mas volta se me percebe (...)*” (P6)).

Ademais, foi relatada uma ausência da supervisão e liderança por parte das chefias, o que reforçou a autonomia e coesão entre colegas, que assumiram o papel principal na

manutenção do funcionamento organizacional (“(...) *falta de acompanhamento por parte da chefia, não senti que nos guiaram quando necessário...a farmácia funcionou por causa dos funcionários.*” (P7)).

Em contrapartida, os participantes que experienciaram valorização e reconhecimento do seu trabalho e papel durante a crise, destacaram este aspecto como um fator-chave para uma experiência positiva (“(...) *interajuda, comunicação aberta e a valorização dos colaboradores, já existiam, mas durante a crise emergiram de forma clara, mostrando-se essenciais na adaptação às mudanças.*” (P11)).

Tabela 23

Subcategorias relativas à "Cultura organizacional" (Fonte: Elaboração Própria)

Cultura organizacional	Cultura cooperativa
	Cultura conservador
	Valorização e reconhecimento
	Ausência de supervisão

Relativamente à liderança e à coerência da informação e tomadas de decisão por parte das chefias, os participantes avaliaram-na, na generalidade, como incoerente. Essa percepção foi partilhada tanto por colaboradores (“(...) *quando regresssei foi conversado que eu teria um período de adaptação e teria objetivos diferentes, em termos de trabalho, horário, (...) chegamos a junho e fui despedido.*” (P5); “(...) *havia promessas do que ia acontecer, em relação arranjar um espaço para fazer os testes de covid. (...) e acabou por não acontecer, mas falava-se disso e não se concretizou.*” (P7)), como por participantes em funções mais elevadas (“No discurso do Board, nada era coerente depois com o que era transmitido para baixo (...)” (P8)).

Todavia, enquanto alguns participantes descreveram lideranças desorientadas e incoerentes, outros referiram exemplos de liderança objetiva e protetora (“*Sim, senti coerência (...) por exemplo, a empresa comunicou que iria reestruturar a organização, e está realmente acontecer. Além disso, os benefícios existentes e as condições de trabalho, como o modelo híbrido, a oferta de aniversário, mantiveram-se.*” (P11)).

Tabela 24

Subcategorias relativas à "Liderança e coerência organizacional" (Fonte: Elaboração Própria)

Liderança e coerência organizacional	Incoerência
	Falta de direção
	Liderança objetiva

Os participantes destacaram também a falta de oportunidade para se expressarem, referindo que as suas opiniões raramente eram ouvidas fora da sua equipa imediata, o que acentuou o sentimento de distância ao poder (*"Fui escutado dentro do nosso grupo. Fora dele as nossas preocupações caíam em saco roto como se veio a provar."* (P4)) e quando havia espaço de escuta, muitos sentiram indiferença ou falta de valorização das suas ideias (*"(...) estava-lhes a dizer porque é que eu estava a ter um burnout (...) e eles estão a dizer, mais vale ir para casa e descansares (...) não queriam saber."* (P9); *"(...) sim, acho que eramos escutadas. Não utilizavam as nossas ideias, mas pelo menos penso que as ouviam (...)"* (P7); *"(...) foi-me dito que sim que já que tive uma conversa com o presidente do escritório a dizer que o escritório é suficientemente grande para acomodar coisas diferentes (...) e depois caiu tudo por terra."* (P5)).

Contudo, alguns participantes relataram experiências positivas de reconhecimento e envolvimento, destacando a abertura ao diálogo e valorização das suas opiniões (*"(...) senti que que fui escutada porque tive a oportunidade de expressar as minhas ideias e preocupações (...) houve várias reuniões com consultores, nas quais me deram a conhecer o novo modelo de negócio, e tive a oportunidade de dar a minha opinião sobre o que podia ser melhorado, bem como partilhar o meu conhecimento."* (P11)).

Tabela 25

Subcategorias relativas à "Falta de oportunidade de expressão" (Fonte: Elaboração Própria)

Falta de oportunidade de expressão	Distância ao poder
	Indiferença
	Opinião reconhecida

Adicionalmente, na ótica dos participantes, o papel da liderança teve uma influência direta em como viveram a crise, visto que contribuíram para o agravamento da tensão e do desgaste emocional (“(...) se eles tivessem ouvido e trabalhassem na estrutura da empresa secalhar não tinha sofrido um esgotamento.” (P9); “A liderança teve um papel super importante (...) eu tenho noção que foram completamente os potenciadores do desastre e eram pessoas que não tinham mentalidade de start-up” (P8)). Em contrapartida, o papel da liderança foi percebido, por vezes, benéfico (“Eu acho que foi um papel fundamental, na forma como se comunicaram, na forma como se entregaram, na forma como se comunicaram (...) diria até de excelência.” (P1)).

Por fim, alguns participantes relataram também um papel neutro em certos casos (“(...) acho que foi neutra, teve uma posição que não foi firme e não desenvolveram ações para melhorar a situação de crise que estava a acontecer (...).” (P7)).

Tabela 26

Subcategorias relativas ao "Papel da liderança" (Fonte: Elaboração Própria)

Papel da liderança	Influência direta
	Benéfico
	Neutra

3.1.5 Sensemaking, adaptação e relação com o trabalho

Nesta dimensão, procurou-se identificar o papel do *sensemaking* e da aprendizagem individual e coletiva no modo como os colaboradores reinterpretaram a sua relação com o trabalho e com a organização após a crise. Desta forma, procurou-se compreender como a experiência vivida influenciou as percepções, atitudes e comportamentos futuros dos participantes.

A análise de conteúdo revelou três categorias principais: as consequências pós-crise; aprendizagens individuais e a perspectiva organizacional pós-crise.

Tabela 27

Categorias da dimensão de análise "Sensemaking, adaptação e relação com o trabalho" (Fonte: Elaboração própria)

Categorias do Sensemaking, adaptação e relação com o trabalho
Consequências pós-crise
Aprendizagens individuais
Perspetiva organizacional pós-crise

Após o período ativo da crise, os participantes, independentemente da sua função e responsabilidade na organização, referiram passar por três momentos e realizações principais. O primeiro refere-se às consequências sofridas pós-crise, marcadas por um sentimento de insegurança em relação ao futuro da organização (*“Vamos lá ver muda (...) cria-nos alguma ansiedade (...) por muito que haja mudanças, as coisas não são tao fiáveis, não são tao garantidas, por assim dizer.”* (P1)).

Em segundo lugar, emergiu um processo de aceitação e racionalização da mudança, em que os participantes demonstraram reconhecer a inevitabilidade da crise e das transformações dela decorrentes (*“Assim não mudou muito porque nós estávamos muito por dentro e sabíamos que era quase um fim inevitável.”* (P3); *“(...) não mudou porque acho que esta organização é e vai ser sempre assim.”* (P9)). Para além disso, outros participantes revelaram uma mudança de atitude perante o rumo que a crise conduziu a

sua organização e o seu propósito na mesma (“(...) mudou, mudou muito (...) aprendi que temos de ser mais ágeis, a organização tem de ser mais ágil a tomar decisões.” (P8)).

Tabela 28

Subcategorias relativas às "Consequências pós-crise" (Fonte: Elaboração Própria)

Consequências pós-crise	Insegurança futura
	Aceitação
	Mudança de atitude

Este processo de *sensemaking* permitiu integrar as mudanças e transformá-las em aprendizagens, tanto a nível técnico (“(...) a nível profissional, acima de tudo a nível científico...a nível pessoal, o trabalho de equipa é tudo.” (P7); “(...) oportunidade de aprender sobre novos produtos e de me adaptar aos novos procedimentos de trabalho. Essas aprendizagens permitiram me desenvolver uma maior capacidade de adaptação e autonomia (...)” (P11)) como a nível pessoal, através do autoconhecimento (“(...) vou ter sempre tendência para isto, portanto, eu tenho de estabelecer muito bem os meus limites (...)” (P9)) e da redefinição de prioridades na vida (“Aprendi principalmente a nível pessoal (...) aprendi a desligar, a não trazer o trabalho para casa. Aprendi a relativizar (...)” (P8)).

Alguns participantes ressaltaram ainda a importância de planear o futuro profissional, independentemente da estabilidade momentânea do emprego (“Aprendi que se deve dar mais atenção à carreira profissional e tentar sempre dar o salto para outro trabalho. Hoje em dia já é rara a empresa que empregue alguém para a vida.” (P4); “(...) foi que não posso depender disto...que tenho de pensar rapidamente numa alternativa (...) que o meu futuro não pode depender exclusivamente deste emprego.” (P10)).

Tabela 29

Subcategorias relativas à "Aprendizagens individuais" (Fonte: Elaboração Própria)

Aprendizagens individuais	Aprendizagens técnicas
	Autoconhecimento
	Redefinição de prioridades
	Visão de futuro

No que concerne a perspectiva dos participantes, relativamente à organização, após a crise, os discursos dividiram-se em três principais tendências: estagnação, seja a nível cultural e práticas anteriores “(...) acredito que não vá mudar nada (...)” (P5); “...acho que não...” (P6)); declínio, associado à perda de práticas e rotinas valorizadas pelos participantes (“(...) mudou para pior porque se retirou coisas benéficas e que eles até gostavam de fazer (...)” (P8)) ou transformação, resultante de processos de aquisição e mudança cultural (“(...) quando foi adquirida sim...houve muita coisa que mudou, 23 dos nossos funcionários sofreram um despedimento coletivo.” (P1); “(...) a empresa mudou porque foi comprada (...) estão a tentar manter a cultura, mas a nova empresa tem uma cultura muito agressiva.” (P8); “Sim, as mudanças já começaram a ser visíveis, com alteração da identidade visual da empresa para uma nova marca.” (P11)).

Tabela 30

Subcategorias relativas à "Perspetiva organizacional pós-crise" (Fonte: Elaboração Própria)

Perspetiva organizacional pós-crise	Estagnação
	Declínio
	Transformação

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo discutir os resultados obtidos e identificar o que o estudo acrescentou de conhecimento face à literatura existente, através da análise de conteúdo das entrevistas realizadas, tendo em consideração a revisão da literatura e os objetivos propostos do estudo.

A análise e apresentação dos dados foi inicialmente estruturada em cinco dimensões, estabelecidas com base na revisão da literatura e operacionalizadas através do guião de entrevista. Estas dimensões foram fundamentais para organizar e categorizar, de forma sistemática, os dados recolhidos, garantindo consistência metodológica e coerência com os objetivos originalmente propostos.

Contudo, durante a análise qualitativa, identificou-se seis principais pontos de análise e reflexão nos discursos dos participantes. Estes não se apresentavam de forma compartimentada, mas antes como narrativas interligadas, onde múltiplas dimensões surgem sobrepostas num mesmo relato ou reflexão. Assim, optou-se por discutir os resultados a partir de uma abordagem interpretativa e integradora, que mantém as cinco dimensões como referência base, mas organiza os resultados de modo a refletir a complexidade da experiência dos trabalhadores em contexto de crise.

4.1. Impacto do envolvimento funcional e emocional

Um dos aspetos que mais se destacou nos discursos dos participantes foi a relação entre o grau de exposição funcional e a intensidade com que a crise foi experienciada. Os colaboradores que ocupavam posições de chefia, gestão intermédia ou funções com impacto transversal na organização demonstraram estar significativamente mais expostos à pressão organizacional e emocional gerada pela crise.

Em contrapartida, participantes com funções mais operacionais ou mais afastados da linha da frente referiram ter vivenciado a crise de forma mais distante, expressando até uma certa desconexão em relação às mudanças em curso.

Embora a literatura analisada aborde os efeitos emocionais da crise sobre os trabalhadores em geral (Kumar & Shazania, 2021; Malik et al., 2025), os resultados deste estudo sugerem que o impacto é maior em função do nível de envolvimento e visibilidade funcional. Os participantes em cargos mais centrais relataram maior sobrecarga

emocional, um sentimento de responsabilização intensa e vivências marcadas pela ambiguidade entre o dever profissional e o desgaste pessoal.

Por fim, para além da posição hierárquica ou do grau de envolvimento funcional, os dados recolhidos sugerem que a forma como a crise foi experienciada depende também de características individuais e traços de personalidade. Para alguns participantes o autoconhecimento e a consciência dos seus próprios limites definiram a forma como se posicionaram face à crise, intensificando, em certos casos, o seu envolvimento emocional e funcional. Estas características levaram, em alguns casos, a amplificar a sua exposição ao *stress* e posteriormente ao *burnout*, precisamente por manterem uma postura de imersão total no trabalho, mesmo em cenários adversos.

Estes cenários evidenciam que a exposição à crise não resulta apenas do contexto organizacional, mas também da tendência pessoal para a sobrecarga autoimposta, ligada ao sentido de dever, de competência ou de dedicação extrema ao trabalho.

4.2. Instabilidade e rutura do sentido organizacional

Outro aspeto consistente nas narrativas dos participantes foi a experiência de instabilidade organizacional prolongada, marcada por episódios de reestruturações/*downsizing* sucessivas, mudanças estratégicas pouco claras e uma perceção generalizada de perda de rumo institucional. Estas alterações, muitas vezes implementadas sem tempo de assimilação ou sem um fio condutor visível, afetaram profundamente a forma como os trabalhadores se posicionavam face à organização e ao seu papel na mesma.

Estas perceções apontam para uma rutura simbólica com os valores da organização, levando à desmotivação, à quebra de identidade profissional e, em alguns casos, ao cinismo organizacional (Carnevale & Hatak, 2020; Restubog et al., 2020).

Os relatos dos participantes vão ao encontro da literatura, onde se reconhece que a coerência entre o discurso organizacional e as práticas efetivas constitui um alicerce fundamental para sustentar o vínculo emocional entre os trabalhadores e a instituição (Balogun et al., 2015; Tourish, 2013). Nos dados recolhidos, essa coerência é quebrada em momentos de comunicação pouco transparente ou incoerência entre a informação dada e as decisões tomadas. Estas situações transformam-se, frequentemente, no início

de um período de indiferença e desconexão com o propósito do trabalho (Carnevale & Hatak, 2020; Restubog et al., 2020).

Todavia, importa ressaltar que essa percepção não foi unânime. Alguns participantes relataram episódios pontuais de apoio organizacional genuíno, sobretudo em momentos críticos, nos quais identificaram sinais de alinhamento entre o discurso institucional e as ações concretas da organização. Esses momentos, embora excepcionais, funcionaram como referências positivas e contribuíram para atenuar a sensação de desorientação vivida no contexto da crise.

Este contraste entre a ausência generalizada de rumo e os momentos pontuais de apoio revela que não é apenas o contexto em si que determina a forma como a crise é vivida, mas também a qualidade das relações que os colaboradores mantêm com a organização. Quando esse vínculo é reforçado, através de medidas de apoio, comunicação clara ou reconhecimento simbólico, a experiência subjetiva da crise transforma-se e a organização deixa de ser vista apenas como fonte de incerteza e passa a ser reconhecida como um espaço de segurança e pertença para os colaboradores.

Assim, os dados sugerem que o apoio institucional é um fator diferenciador crítico na construção da experiência do trabalhador em contextos de crise (Kniffin et al., 2021; Youssef-Morgan, 2024; Youssef-Morgan & Luthans, 2015).

4.3. Comunicação organizacional

A comunicação surgiu como um dos principais pontos de tensão na experiência dos participantes durante o período de crise. Diversos participantes relataram sentir-se mantidos numa posição de incerteza constante, não apenas devido à ausência de informação clara, tanto para os participantes impactados por mudanças dentro ou fora da organização, mas sobretudo pela percepção de comunicação manipulada, incompleta ou estrategicamente ambígua. Estes testemunhos revelam não apenas uma falha de comunicação, mas uma experiência de injustiça comunicacional, na qual os colaboradores se sentem excluídos do direito de acesso à verdade sobre as mudanças organizacionais.

Esta percepção não se limita à ausência de transparência. Vários colaboradores referiram ainda que os novos canais de comunicação adotados durante o período de crise se revelaram confusos, especialmente para os trabalhadores mais sêniores, dificultando a

compreensão e o acesso à informação essencial, o que resultou numa maior ansiedade face à incerteza.

Para além disso, os dados revelaram uma fragilização da comunicação hierárquica, especialmente entre níveis intermédios de liderança e as equipas operacionais. Vários participantes relataram que a chefia direta evitava transmitir informação, o que agravava a vulnerabilidade experienciada e dificultava a construção de uma narrativa com sentido (Tourish, 2013).

No contexto específico das entrevistas, ficou evidente pelo relato dos participantes que a má comunicação acentuou o sentimento de vulnerabilidade dos trabalhadores, colocando-os numa posição de impotência perante decisões tomadas “às escondidas”, sem justificação credível nem espaço para diálogo. Este quadro comprometeu não só a vivência emocional da crise, mas também o sentimento de justiça organizacional, com impacto direto na motivação, confiança interpessoal e sentimento de segurança psicológica (Abduraimi et al., 2023; Ahmed et al., 2021; Mubashar et al., 2022 ; Heide & Simonsson, 2014).

Assim, a forma como a comunicação é gerida reflete, aos olhos dos trabalhadores, o grau de respeito e valorização que a organização lhes atribui.

4.4. Apoio formal VS. Apoio informal

A ausência de apoio formal por parte da organização, especialmente da gestão de topo e dos Recursos Humanos, foi um aspeto transversal nas narrativas dos participantes.

Muitos entrevistados relataram sentir-se abandonados num momento em que esperavam orientação, proteção e reconhecimento, principalmente por parte do departamento de Recursos Humanos. Assim, os testemunhos não só revelam a inexistência de mecanismos institucionais de cuidado, como indicam, em alguns casos, ações que acentuaram o sofrimento.

A literatura confirma a importância crítica da presença ativa dos RH e das lideranças em contextos de crise, ao defender que a visibilidade e capacidade de resposta das estruturas de apoio formal são essenciais para manter a confiança institucional e garantir um sentimento de segurança psicológica (Youssef-Morgan & Luthans, 2015; Youssef-

Morgan, 2024). Quando estas falham, ou simplesmente se ausentam, os trabalhadores perdem referências de estabilidade, o que acaba por agravar a desorientação emocional e a percepção de injustiça organizacional (Ahmed et al., 2021; Dirani et al., 2020).

Paralelamente, emergiu nas entrevistas um elemento de forte contraste, a solidariedade entre colegas, que assumiu um papel central como mecanismo informal de *coping* perante as situações vividas.

Muitos participantes relataram que foi o apoio mútuo no seio das equipas que os ajudou a manter a estabilidade emocional e o compromisso. Este apoio era traduzido na entreajuda no trabalho, escuta ativa e partilha de emoções, revelando que, na ausência do suporte formal, foram as relações horizontais que sustentaram a experiência coletiva.

Deste modo, os vínculos afetivos entre colegas funcionam como um fator protetor em contextos de instabilidade, promovendo um sentimento de pertença e resiliência (Islam et al., 2020). Apesar de não ter sido identificado na teoria analisada, os dados revelam que o apoio entre colegas desempenhou um papel importante na gestão emocional dos participantes. No entanto, os próprios testemunhos indicam que esse suporte informal, embora valioso, não foi suficiente para compensar a ausência do apoio organizacional.

A inexistência de políticas de cuidado ou canais formais de escuta transmite uma mensagem de desvalorização do trabalhador, afetando a forma como este se posiciona em relação à organização (Carnevale & Hatak, 2020; Guo, 2020).

Assim, a ausência simbólica de apoio institucional, especialmente num momento de vulnerabilidade coletiva, tem impactos duradouros sobre a relação entre colaborador e organização, na medida que em vez de reforçar o vínculo, a crise torna-se um marco negativo, que fragiliza a confiança, diminui o sentido de pertença e, em alguns casos, provoca ruturas irreversíveis com a identidade profissional associada à organização (Klaas et al., 2012).

4.5. Processo de *Sensemaking*

Embora a crise tenha representado um ponto de rutura para muitos trabalhadores, nem todas as experiências se traduziram em desilusão ou numa quebra definitiva do vínculo organizacional. Para alguns participantes, a instabilidade deu lugar a um processo de reinterpretação ativa do seu papel, da missão da organização e da própria identidade profissional. Trata-se de uma resposta resiliente que não nega as dificuldades passadas, mas as transforma como um meio de reorganizar expectativas, valores e modos de atuação.

Vários colaboradores demonstraram capacidade de adaptação e reinvenção das suas funções, mesmo quando confrontados com mudanças nas equipas, nas chefias ou na estrutura organizacional.

Este tipo de vivência é descrito na literatura como um processo de *Sensemaking*, ou seja, uma reconstrução do significado do trabalho perante eventos disruptivos (Czarniawska, 1997). Em vez de se limitarem a reagir, os trabalhadores procuram reorganizar as suas narrativas internas, tentando restabelecer algum tipo de coerência emocional, relacional e funcional.

A *employee experience*, neste contexto, deixa de ser entendida como algo linear, e passa a ser concebida como um processo dinâmico de interpretação, reconstrução e negociação simbólica (Bayoumi et al., 2025; Sandberg & Tsoukas, 2015). Nestas circunstâncias, é fundamental, não só a capacidade de cumprir tarefas, mas a possibilidade de manter ou reconfigurar o sentido do trabalho perante as mudanças vividas, como o surgimento de uma nova liderança, reestruturações ou aquisições organizacionais.

Este processo de reconstrução da identidade profissional pode ser visto como uma expressão de iniciativa e autonomia do trabalhador. Mesmo enfrentando um ambiente difícil ou instável, alguns colaboradores não se limitam a sofrer passivamente os efeitos da crise, mas sim, escolhem agir de forma consciente para manter a sua ligação à organização, adaptando-se às novas circunstâncias, reinterpretando o seu papel e encontrando novas formas de dar sentido ao que fazem.

Neste sentido, a *employee experience* em tempos de crise não é apenas marcada pelo que falta, mas também pela forma como os trabalhadores respondem, reinterpretam e atribuem significado àquilo que vivem.

4.6. Consequências da crise na relação dos colaboradores com a organização

Os relatos dos participantes sobre as suas experiências em momentos de crise evidenciam que a crise funcionou, para muitos, como um marco simbólico na sua relação com a organização, constituindo um ponto de rutura ou uma reconfiguração do vínculo profissional e emocional. Para alguns participantes, representou uma experiência marcada pela quebra de confiança organizacional, na qual o sentimento de pertença deu lugar à frustração, ao cansaço emocional e, em certos casos, ao cinismo organizacional.

No entanto, nem todos os entrevistados viveram a crise como uma experiência exclusivamente negativa. Alguns destacaram aprendizagens relevantes, tanto técnicas como pessoais, e um crescimento pessoal, demonstrando um processo ativo de adaptação e reinterpretação da experiência.

Segundo a literatura, esta ambiguidade é típica de contextos de crise organizacional. Enquanto alguns colaboradores experienciam crescimento pós-traumático, ao fortalecerem competências, autonomia e redefinição de valores, outros desenvolvem desconexão com os valores organizacionais (Ganti et al., 2025). A forma como a crise é vivida depende de múltiplos fatores, como o tipo de liderança, a clareza da comunicação institucional, a presença de apoio organizacional e o grau de envolvimento dos colaboradores na resposta à crise (Balogun et al., 2015; Islam et al., 2020).

Por fim, para além das transformações mais amplas no vínculo com a organização, os participantes referiram também momentos específicos que marcaram a sua experiência durante a crise. Esses episódios, muitas vezes intensamente emocionais, representaram pontos de rutura, trauma ou, pelo contrário, uma “luz ao fundo do túnel” com momentos positivos que garantiram a continuidade das empresas.

Independentemente do seu conteúdo negativo ou positivo, estes *moments that matter* moldam a perceção dos colaboradores em relação à organização e definem se o colaborador reforça ou quebra o seu vínculo emocional (Dery et al., 2017; Morgan, 2017; Restubog et al., 2020).

5.1 Principais conclusões

O presente estudo teve como principal objetivo compreender como os colaboradores vivenciam situações de crise organizacional, analisando os momentos-chave da sua jornada e os fatores que influenciam a construção da sua experiência em contextos adversos. Através de uma abordagem qualitativa centrada na análise de conteúdo de trabalhadores, tornou-se possível compreender não apenas a forma como os colaboradores experienciaram a crise, mas também como a interpretaram, sentiram e deram sentido a essas vivências, e perceber de modo aprofundado as suas experiências ligadas às emoções, percepções subjetivas, memórias marcantes e significados atribuídos aos acontecimentos.

Os resultados evidenciam que a *employee experience* em contexto de crise é variada, dinâmica e profundamente marcada por dimensões emocionais, relacionais e institucionais. Primeiramente, os resultados obtidos confirmaram evidências teóricas já sustentadas na literatura como, a importância da coerência entre o discurso organizacional e as práticas efetivas, bem como a relevância de uma comunicação clara, empática e contínua. Também se verificou que uma presença ativa das lideranças e a qualidade do suporte institucional são fatores críticos para manter a confiança, compromisso e o sentimento de segurança psicológica.

No entanto, os resultados evidenciaram que, quando esses fatores se demonstram ausentes, seja por comunicação seletiva e ambígua, silêncio organizacional ou incoerência na tomada de decisões, gera frequentemente uma quebra de confiança organizacional. Nestes momentos, os colaboradores relataram sentir-se desamparados, desinformados e excluídos dos processos de decisão, o que intensifica a percepção de injustiça comunicacional e quebra da relação com a organização.

Paralelamente, o estudo solidificou o papel do *sensemaking* em períodos de crise. Determinados participantes procuraram atribuir significado às experiências vividas, reinterpretando o seu papel, as suas prioridades na vida e o sentido do trabalho.

Posteriormente, no pós-crise, os resultados demonstram que a crise vivida resultou em trajetórias diferentes: para alguns participantes as experiências vividas constituíram um ponto de rutura com a organização, enquanto outros relataram aprendizagens e crescimento pessoal. Assim, a *employee experience* estende-se para além do momento

crítico, influenciando a forma como o trabalhador se volta a relacionar com a organização a longo prazo.

Por fim, para além das confirmações teóricas, este estudo também revelou três contributos empíricos ainda pouco explorados na teoria existente. Primeiramente, um dos contributos mais significativos diz respeito à conclusão de que trabalhadores com maior envolvimento e visibilidade funcional, mesmo sem cargos de liderança formal, experienciaram níveis superiores de pressão, *stress* e desgaste emocional. Este resultado sugere que os impactos da crise não se distribuem apenas de forma hierárquica, mas também segundo o grau de exposição e importância dos papéis ocupados.

O segundo resultado emergente, refere-se à influência que as características individuais têm no envolvimento emocional em contextos de crise. Os traços de personalidade como a dedicação extrema ao trabalho, levaram alguns participantes a uma sobrecarga emocional significativa, tornando-os mais vulneráveis ao *burnout*. Esta perspetiva, ainda pouco explorada na literatura, revela que determinadas posturas individuais podem intensificar o envolvimento emocional e a exposição ao desgaste e ao *stress*, mesmo em contextos semelhantes aos dos outros colegas.

Por último, destaca-se ainda o papel do apoio entre colegas como um contributo emergente deste estudo. Para os participantes, foi essa solidariedade e entajuda, escuta e partilha emocional que cultivou o bem-estar dos trabalhadores perante a ausência de suporte institucional. Embora este aspeto não tenha sido identificado na literatura estudada, revelou-se um mecanismo essencial de resiliência e pertença em contexto de crise.

5.2 Limitações do estudo

Apesar do contributo relevante que esta investigação oferece para a compreensão da *employee experience* em contextos de crise organizacional, existem limitações importantes a reconhecer.

Em primeiro lugar, a metodologia qualitativa, embora adequada para captar a profundidade e complexidade das experiências subjetivas, assenta num número limitado de entrevistas, não permitindo a generalização dos resultados.

Em segundo, outra limitação observada diz respeito ao próprio desenho do estudo e à construção do guião de entrevista. Reconheceu-se, posteriormente, que o guião não estava totalmente adaptado à análise de crises de curta duração. Algumas perguntas foram formuladas com base na suposição de um impacto prolongado, o que dificultou a recolha de respostas relevantes em casos onde a crise teve um tempo de ocorrência muito reduzido. Este desalinhamento metodológico comprometeu, em certos momentos, a pertinência das respostas e dificultou a comparação entre participantes.

Além disso, o recurso à entrevista semiestruturada, embora adequado ao objetivo exploratório do estudo, teve como consequência a divagação de alguns entrevistados, que por vezes se afastaram do foco da pergunta. Tal dispersão afetou a objetividade de algumas respostas e, por conseguinte, a densidade analítica dos resultados obtidos. Adicionalmente, não foi possível atingir saturação teórica em todas as categorias de análise, o que limitou a robustez de algumas conclusões.

Por fim, a amostra poderia ter beneficiado de uma seleção mais estratégica, com testemunhos diversificados por setor e por tipo de crise vivida. Tal diversidade teria permitido uma leitura mais rica, coerente e comparativa dos dados, especialmente no que diz respeito à forma como diferentes contextos influenciam a experiência do trabalhador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdullahi, M. S., Adieza, A., Arnaut, M., Nuhu, M. S., Ali, W., & Lawal Gwadabe, Z. (2024). Antecedents of employee performance through perceived organizational support: A moderating role of job satisfaction among employees of SMEs in an emerging economy. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2023-0014>
- Abdulmalik Adetola Lawal, Habeeb Abdulrauf, Zaynab B Yusuf, Shalewa Babatayo, & Idris Ayinde. (2025). Risk fatigue and the infodemic: Understanding declining public responsiveness to health campaigns, mitigation strategies, and public health impact. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*, *14*(2), 150–157. <https://doi.org/10.30574/msarr.2025.14.2.0099>
- Abduraimi, P. B., Mustafi, M., & Islami, X. (2023). THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE ENGAGEMENT. *Business: Theory and Practice*, *24*(1), 109–122. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.17241>
- Academy of Economic Studies of Moldova, & Țîmbaliuc, N. (2025, julho 22). *LEADERSHIP RESILIENCE: A KEY DETERMINANT OF ORGANIZATIONAL SUCCESS. COMPETITIVENESS AND INNOVATION IN THE KNOWLEDGE ECONOMY*. <https://doi.org/10.24818/cike2024.06>
- Adepoju, O. E., Haverhals, L. M., Dabelko-Schoeny, H., Wyte-Lake, T., Killian, E., Sato, A., Gibson, A., & Peterson, L. (2025). Cross-sector partnerships to enhance disaster preparedness for older and vulnerable populations. *Frontiers in Disaster and Emergency Medicine*, *3*, 1692616. <https://doi.org/10.3389/femer.2025.1692616>
- Aguilar Yuste, M. (2021). Leadership and Emotional Intelligence during a Crisis. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, *16*(2), 47–60. <https://doi.org/10.18359/ries.5619>

- Ahmed, F., Zhao, F., Faraz, N. A., & Qin, Y. J. (2021). How inclusive leadership paves way for psychological well-being of employees during trauma and crisis: A three-wave longitudinal mediation study. *Journal of Advanced Nursing*, 77(2), 819–831. <https://doi.org/10.1111/jan.14637>
- Aktürk, B. K., Yücel, R., & Yücel, Ş. (2025). *A CONCEPTUAL STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL POLICY, STRATEGIC PLANNING, AND BUSINESS ETHICS IN COMPANIES. 3.*
- Aquino, M. K. A., Bumacod, A. M., Calapine, A. G., Yaco, J. M. T., Dimailig, M. L., Amores, A. P., & Francisco, J. (2025). Interpersonal and intrapersonal leadership competencies: An interpretative phenomenological analysis on effective leadership strategies. *Frontiers in Psychology*, 16, 1553620. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1553620>
- Awuh, H. E., Mallick, B., & Mairomi, H. W. (2022). Disaster Risk Reduction and Management: A Conceptual Overview. Em R. A. Balgah & J. N. Kimengsi (Eds.), *Disaster Management in Sub-Saharan Africa: Policies, Institutions and Processes* (pp. 3–33). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-817-320221001>
- Balogun, J., Bartunek, J. M., & Do, B. (2015). Senior Managers' Sensemaking and Responses to Strategic Change. *Organization Science*, 26(4), 960–979. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0985>
- Bayoumi, R., Bosqui, T., Awad, A., & Dajani, R. (2025). Editorial: Science diplomacy and neocolonialism: lessons from the field with a view to the future. *Frontiers in Public Health*, 13, 1700272. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1700272>

- Bilderback, S., & Kilpatrick, M. (2025). Should we meet them where they are? Rethinking Gen Z professional development. *Strategic HR Review*, 1–6. <https://doi.org/10.1108/SHR-09-2025-0099>
- Boin, A., & Hart, P. 'T. (2003). Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible? *Public Administration Review*, 63(5), 544–553. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00318>
- Boin, A., McConnell, A., & 'T Hart, P. (2021). *Governing the Pandemic: The Politics of Navigating a Mega-Crisis*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-72680-5>
- Boin, A., & Van Eeten, M. J. G. (2013). The Resilient Organization. *Public Management Review*, 15(3), 429–445. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (Fifth Edition). Oxford University Press.
- Bulińska-Stangrecka, H., & Bagieńska, A. (2021). The Role of Employee Relations in Shaping Job Satisfaction as an Element Promoting Positive Mental Health at Work in the Era of COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1903. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041903>
- Bunders, A. E. (2025). *Dutch youth care organizations in transition: Understanding the challenges and opportunities for leadership, management and empowerment in the process of complex change* (p. HFABS45020250624) [Dr., Vrije Universiteit Amsterdam]. <https://doi.org/10.5463/thesis.1291>
- Burger, M. J., & Pang, N. T. P. (2025). Editorial: Well-being in Asia. *Frontiers in Psychology*, 16, 1661988. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1661988>
- Cardano, M. (2024). *Em defesa da pesquisa qualitativa: Desenho, análise de dados e textualização* (L. N. Correa, Trad.; 3.^a ed.). Editora Unimontes.

- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research, 116*, 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Carrus, G., Massullo, C., Tiberio, L., Fusaro, L., & Steinebach, C. (2025). Editorial: Climate change challenge: adaptation to climate change. *Frontiers in Psychology, 16*, 1675673. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1675673>
- Chen, C., Wang, B., An, H., & Luo, M. (2024). Organizational justice perception and employees' social loafing in the context of the COVID-19 epidemic: The mediating role of organizational commitment. *Humanities and Social Sciences Communications, 11*(1), 176. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02612-6>
- Christianson, M. K., & Barton, M. A. (2021). Sensemaking in the Time of COVID-19. *Journal of Management Studies, 58*(2), 572–576. <https://doi.org/10.1111/joms.12658>
- Clark, M. A., Smith, R. W., & Haynes, N. J. (2020). The Multidimensional Workaholism Scale: Linking the conceptualization and measurement of workaholism. *Journal of Applied Psychology, 105*(11), 1281–1307. <https://doi.org/10.1037/apl0000484>
- Clark, N. E., & Chongtay, R. (2020). Technological Mediation for Disaster Risk Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 28*(4), 411–415. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12331>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (Eds.). (2022). *The Handbook of Crisis Communication* (1.^a ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119678953>
- Coutinho, C. M. P. (2013). *Metodologia de investigacao em ciencias sociais e humanas: Teoria e prática* (2a ed). Almedina.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed). Sage Publications.

- Cunliffe, A., & Coupland, C. (2012). From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative sensemaking. *Human Relations*, 65(1), 63–88. <https://doi.org/10.1177/0018726711424321>
- Czarniawska, B. (1997). Sensemaking in organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 13(1), 113–116. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(97\)86666-3](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(97)86666-3)
- D’Auria, A., De Chiara, A., Mauro, S., & Borrata, G. (2024). Innovative Self-Management of Knowledge to Thrive Through Crisis: The Employees’ Perspective. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(4), 15699–15722. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01719-6>
- De Micco, F., De Benedictis, A., Fineschi, V., Frati, P., Ciccozzi, M., Pecchia, L., Alloni, R., Petrosillo, N., Filippi, S., Ghilardi, G., Campanozzi, L., & Tambone, V. (2021). From Syndemic Lesson after COVID-19 Pandemic to a “Systemic Clinical Risk Management” Proposal in the Perspective of the Ethics of Job Well Done. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 15. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010015>
- Dery, K., Sebastian, I. M., & van der Meulen, N. (2017). The Digital Workplace is Key to Digital Innovation. *MIS Quarterly Executive*, 16, 135–152.
- Di Tecco, C., Persechino, B., & Iavicoli, S. (2023). Psychosocial Risks in the Changing World of Work: Moving from the Risk Assessment Culture to the Management of Opportunities. *La Medicina del Lavoro*, 114(2), e2023013. <https://doi.org/10.23749/mdl.v114i2.14362>
- Dietz, L., & Fasbender, U. (2022). Age-Diverse Workplace Friendship: A Systematic Literature Review and Recommendations for Future Research. *Work, Aging and Retirement*, 8(2), 163–197. <https://doi.org/10.1093/workar/waab028>

- Dipoatmodjo, T. S. P. (2025a). *Empathic Leadership in Times of Disruption: A Case Study on Strategies to Sustain Employee Wellbeing*. 2(6).
- Dipoatmodjo, T. S. P. (2025b). *Experiencing Change: A Phenomenological Study of Employee Adaptation to AI-Driven Digital Transformation in a Tech Company*. 3(1).
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Eshete, S. K., & Birbirssa, Z. A. (2024). Strategic Human Resource Management (SHRM) in Creating Inclusive Workplace: Systematic Review. *Sage Open*, 14(4), 21582440241287667. <https://doi.org/10.1177/21582440241287667>
- Ferrari, S., Ghedine, T., & Llopis, J. (2022). COMPETÊNCIAS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DE LÍDERES EM PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO. *Revista Gestão Organizacional*, 15(3), 234–253. <https://doi.org/10.22277/rgo.v15i3.7005>
- Ganti, M., Ashford, S. J., & Cormier, G. (2025). Personal Growth in Organizations: A Review and Integrative Theoretical Framework. *Academy of Management Annals*, 19(1), 180–229. <https://doi.org/10.5465/annals.2023.0073>
- García-Álvarez, S., & López-Fernández, A. M. (2023). Co-Creating Value Through People-Centered Leadership: Lessons Learned from the COVID-19 Crisis. Em E. Murillo, P. R. Morganti, & J. Moreno Espinosa (Eds.), *Creating Economic*

- Stability Amid Global Uncertainty* (pp. 65–89). Springer Nature Switzerland.
https://doi.org/10.1007/978-3-031-41386-5_4
- Gil, A. C. (2008). *Métodos E Técnicas De Pesquisa Social*. Atlas.
- Gkeredakis, M., Lifshitz-Assaf, H., & Barrett, M. (2021). Crisis as opportunity, disruption and exposure: Exploring emergent responses to crisis through digital technology. *Information and Organization*, 31(1), 100344.
<https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100344>
- Guo, L. (2020). The Effect of Workplace Loneliness on Silence Behavior. *Psychology*, 11(03), 467–479. <https://doi.org/10.4236/psych.2020.113032>
- Hadziahmetovic, N., & Salihovic, N. (2022). The Role of Transparent Communication and Leadership in Employee Engagement. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 11(2), Pages 558-571.
<https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v11-i2/14067>
- Hamid, A. S., Mohamad, B., & Ismail, A. (2024). Internal crisis communication: Exploring antecedents and consequences from a managerial viewpoint. *Frontiers in Communication*, 9, 1444114. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2024.1444114>
- Hammersley, M. (2013). *What is qualitative research?* Bloomsbury.
- Hamouche, S. (2023). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 29(5), 799–814.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>
- Hanna Salman Sawalha, I., Eid Jraisat, L., & Al-Qudah, K. A. M. (2013). Crisis and disaster management in Jordanian hotels: Practices and cultural considerations. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 22(3), 210–228.
<https://doi.org/10.1108/DPM-09-2012-0101>

- Heide, M., & Simonsson, C. (2014). Developing internal crisis communication: New roles and practices of communication professionals. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 128–146. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2012-0063>
- Irawan, R. R., Rahmat, A., & Wardi, J. (2023). *Employees Voice and Silence on Leadership and Organizational Culture as Mediation Variables*.
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2020). The impact of trust in leadership on organizational transformation. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(4), 25–34. <https://doi.org/10.1002/joe.22001>
- Islam, M. N., Hossain, S. F. A., & Cabral, P. M. F. (2025). Editorial: Motivation styles of leaders and organizational performance. *Frontiers in Organizational Psychology*, 3, 1617588. <https://doi.org/10.3389/forgp.2025.1617588>
- James, E. H., Wooten, L. P., & Dushek, K. (2011). Crisis Management: Informing a New Leadership Research Agenda. *Academy of Management Annals*, 5(1), 455–493. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.589594>
- Judijanto, L., & Hasanah, A. (2025). *LEADERSHIP DEVELOPMENT TO FACE GLOBAL ECONOMIC CHALLENGES*.
- Kaplan, R., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard business review*, 90.
- Kayyali, M. (2025). Leadership's Role in Fostering a Resilient Organizational Culture: Em J. C. D. Rouco & P. C. N. Figueiredo (Eds.), *Advances in Logistics, Operations, and Management Science* (pp. 267–294). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8809-9.ch009>
- Kerekes, N., Zouini, B., Tingberg, S., & Erlandsson, S. (2021). Psychological Distress, Somatic Complaints, and Their Relation to Negative Psychosocial Factors in a

- Sample of Swedish High School Students. *Frontiers in Public Health*, 9, 669958.
<https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.669958>
- Kim, J. K., Harold, C. M., & Holtz, B. C. (2022). Evaluations of abusive supervisors: The moderating role of the abuser's gender. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 465–482. <https://doi.org/10.1002/job.2581>
- Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231–241.
<https://doi.org/10.1111/0033-3352.00173>
- Klaas, B. S., Olson-Buchanan, J. B., & Ward, A.-K. (2012). The Determinants of Alternative Forms of Workplace Voice: An Integrative Perspective. *Journal of Management*, 38(1), 314–345. <https://doi.org/10.1177/0149206311423823>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Keesbir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Knott, E., Rao, A. H., Summers, K., & Teeger, C. (2022). Interviews in the social sciences. *Nature Reviews Methods Primers*, 2(1), 73.
<https://doi.org/10.1038/s43586-022-00150-6>
- Kossek, E. E., & Michel, J. S. (2011). Flexible work schedules. Em S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization*. (pp. 535–572). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12169-017>

- Kumar, S., & Shazania, S. (2021). *The Effect of Emotional Exhaustion Towards Job Performance*. 27.
- Kuntz, J. R. C., Malinen, S., & Näswall, K. (2017). Employee resilience: Directions for resilience development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(3), 223–242. <https://doi.org/10.1037/cpb0000097>
- Kutaula, S., Gillani, A., & Budhwar, P. S. (2020). An analysis of employment relationships in Asia using psychological contract theory: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100707. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100707>
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504–522. <https://doi.org/10.1080/09585190500521581>
- Labrague, L. J., & Santos, J. A. A. (2021). Fear of COVID-19, psychological distress, work satisfaction and turnover intention among frontline nurses. *Journal of Nursing Management*, 29(3), 395–403. <https://doi.org/10.1111/jonm.13168>
- Latoya, A. (2025). *Exploring Organizational Success: Strategies that Optimize Employee Performance in Small Businesses*.
- Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences*, 13(7), 521. <https://doi.org/10.3390/bs13070521>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

- Li, N., Zheng, X., Yu, Y., & Yu, J. (2022). A quasi-experimental examination of knowledge-sharing interventions enhancing service performance: The roles of time, occupational identity, and image. *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 818–839. <https://doi.org/10.1002/job.2609>
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Liu, C. Y. N., Lei, Z., & Gan, M. (2025). The effects of perceived trust and psychological safety on the emotions and behaviour of hotel employees: The lens from post-COVID-19. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 735. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05069-3>
- Machado, E. F., Santos, C. C. D., Spanhol, S. I. P., Santiago, C. V. D. O., Moreira, S. P., Mendonça, K. M. F., & Vieira, C. T. (2024). Liderança adaptativa: Como os líderes podem navegar em ambientes de mudança constante. *OBSERVATÓRIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA*, 22(12), e8081. <https://doi.org/10.55905/oelv22n12-044>
- Mack, N., & Woodsong, C. (2005). *Qualitative research methods: A data collector's field guide*. FLI USAID.
- Mahendra, D. F., Febriyanti, L., & Irfana, F. (2025). *Strategic Leadership and Innovation: Driving Organizational Resilience in the Post-Pandemic Economy*.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>
- Malik, M., Weeks, K., Bafna, T., Choudhury, M., & Walker, K. (2025). Editorial: Burnout, wellbeing and resilience of healthcare workers in the post-COVID

- world. *Frontiers in Medicine*, 12, 1679590.
<https://doi.org/10.3389/fmed.2025.1679590>
- Mehta, J. M., Koliou, M., Petersen, A. "Sascha", & Taylor, A. (2025). Editorial: UN International Day of the World's Indigenous Peoples: Indigenous Peoples and climate resilience. *Frontiers in Sustainability*, 6, 1583450.
<https://doi.org/10.3389/frsus.2025.1583450>
- Men, L. R., Qin, Y. S., & Jin, J. (2022). Fostering Employee Trust via Effective Supervisory Communication during the COVID-19 Pandemic: Through the Lens of Motivating Language Theory. *International Journal of Business Communication*, 59(2), 193–218. <https://doi.org/10.1177/23294884211020491>
- Mishra, P., Rangnekar, S., & Hartijasti, Y. (2025). Self-motivation as the missing link: How career control fuels work enjoyment. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 1–20. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2025-0217>
- Mitroff, I. I. (Ed.). (2005). *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis: 7 Essential Lessons for Surviving Disaster*. AMACOM.
- Mohamed, I. A. H., & Otman, N. M. M. (2021). Exploring the Link between Organizational Learning and Transformational Leadership: A Review. *OALib*, 08(05), 1–19. <https://doi.org/10.4236/oalib.1107242>
- Mohanty, V., & Kulkarni, M. B. (2023). Employee experience—Disruptive approach to employee engagement. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 16(3), 195–210. <https://doi.org/10.1504/IJMCP.2023.131753>
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. Wiley.

- Mubashar, T., Musharraf, S., Khan, S., & Butt, T. A. (2022). Impact of organizational justice on employee engagement: The mediating role of organizational trust. *Cogent Psychology*, 9(1), 2080325. <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2080325>
- Newman, A., Ferrer, J., Andresen, M., & Zhang, Y. (2023). Human resource management in times of crisis: What have we learnt from the recent pandemic? *The International Journal of Human Resource Management*, 34(15), 2857–2875. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2229100>
- Ogunyemi, B. (sem data). *Emotional Intelligence and Effective Leadership in Times of Global Crisis: A Mixed-Methods Study of Managers at Multilateral Development Institutions During the COVID-19 Pandemic*.
- P. Randall S. Saurage-Altenloh T. Tate, F. L. (2025). *The EENDEED Project Employee Engagement for Organizational Transformation*. Page Publishing, Inc.
- Patias, N. D., & Von Hohendorff, J. (2019). CRITÉRIOS DE QUALIDADE PARA ARTIGOS DE PESQUISA QUALITATIVA. *Psicologia em Estudo*, 24. <https://doi.org/10.4025/psicoestud.v24i0.43536>
- Patriarca, R., Di Gravio, G., Woltjer, R., Costantino, F., Praetorius, G., Ferreira, P., & Hollnagel, E. (2020). Framing the FRAM: A literature review on the functional resonance analysis method. *Safety Science*, 129, 104827. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104827>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (Fourth edition). SAGE Publications, Inc.
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies* (1st ed). Jossey-Bass Publishers.

- Paul, F. A., Banerjee, I., & Ali, A. (2023). Psychological Capital and Well-Being beyond the Workplace: A Conceptual Review. *Indian Journal of Psychiatric Nursing*, 20(1), 76–84. https://doi.org/10.4103/iopn.iopn_90_22
- Paulus, P. (2023). The Role of Psychological Safety in Team Communication: Implications for Human Resource Practices. *Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format*, 3(2), 156–166. <https://doi.org/10.52970/grmilf.v3i2.399>
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59. <https://doi.org/10.2307/259099>
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- Ramjit, D.-M. (sem data). *Reconceptualizing Workforce Sustainability Through Multilevel Governance & Network Leadership*.
- Rasool Khan, U., Zaman, S. I., & Khan, S. (2025). Leadership Language as a Catalyst for Social Sustainability in the Healthcare Sector: A Grey-DEMATEL Analysis. *International Journal of Business Communication*, 23294884251377042. <https://doi.org/10.1177/23294884251377042>
- Ravazzani, S., Mazzei, A., & Butera, A. (2024). Internal Crisis Communication and the COVID-19 Pandemic. Em A. Diers-Lawson, A. Schwarz, F. Meissner, & S. Ravazzani, *Risk and Crisis Communication in Europe* (1.^a ed., pp. 311–325). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003375296-21>
- Resende, R. (sem data). *Técnica de Investigação Qualitativa: ETCl*.
- Restubog, S. L. D., Ocampo, A. C. G., & Wang, L. (2020). Taking control amidst the chaos: Emotion regulation during the COVID-19 pandemic. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103440. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103440>

- Retamal Ferrada, L., Vega, M., Orozco-Toro, J. A., & Ávila, C. (2024). Comunicación de crisis: Lecciones aprendidas en un escenario post pandemia. *ComHumanitas: revista científica de comunicación*, 15(2), 290–304. <https://doi.org/10.31207/rch.v15i2.469>
- Ribeiro, B. C. (sem data). *CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM DIREITO DO TRABALHO E PROCESSO DO TRABALHO*.
- Rys, M., Schollaert, E., & Van Hoye, G. (2024). Living the employer brand during a crisis? A qualitative study on internal employer branding in times of the COVID-19 pandemic. *PloS One*, 19(5), e0303361. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0303361>
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development: MAKING SENSE OF SENSEMAKING PERSPECTIVE. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S6–S32. <https://doi.org/10.1002/job.1937>
- Sarpong, D., & Maclean, M. (2021). Moving on up? Exploring the career journeys of skilled migrants in the professions. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(14), 3004–3032. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1629987>
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences* (3rd ed). Teachers College Press.
- Shymko, V., & Babadzhanova, A. (2025). Organizational climate, leadership, and mental health in crisis: The case of civil servants in Ukraine. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2024-5113>
- Silesian University of Technology, Muzam, J. T., Bendkowski, J., & WSB University. (2025). ORGANISATIONAL SUPPORT TO DEVELOP KNOWLEDGE

- WORKER COMPETENCIES. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series* 11111111, 2025(228), 393–408. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2025.228.23>
- Šimková, M. (2025). IMPLEMENTATION OF MENTAL HEALTH PROMOTION STRATEGIES IN ORGANIZATIONS – THE IGLO MODEL AND ITS SIGNIFICANCE. *Łódzkie Studia Humanistyczne*, 2, 50–56. <https://doi.org/10.32782/2956-333X/2025-2-7>
- Smith, D., & Elliott, D. (2007). Exploring the Barriers to Learning from Crisis: Organizational Learning and Crisis. *Management Learning*, 38(5), 519–538. <https://doi.org/10.1177/1350507607083205>
- Soares, R. (sem data). *Post-Crisis Organizational Learning Thresholds, Pitfalls and the Risk of Repeated Crises: Clarifying the Discourse of Renewal Theory*.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework: THE STRESSOR-DETACHMENT MODEL. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S72–S103. <https://doi.org/10.1002/job.1924>
- Sott, M. K., & de Freitas, S. M. (2024). *A ARTE DE ORQUESTRAR EQUIPES: O PAPEL DA LIDERANÇA ADAPTATIVA EM TEMPOS DE CRISE*.
- Suleiman, Y., & Akanbi, I. M. (2025). Building Resilient Institutions: Leadership Strategies for Crisis Management in Higher Education. Em U. G. Singh, C. G. Proches, A. A. James, & R. Ruttenberg-Rozen (Eds.), *Higher Educational Leadership in VUCA Contexts* (pp. 157–175). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83608-682-620251009>
- Szostak, M. (2025). *AI and Humanistic Management: Aesthetics in Managerial Theory and Practice* (1.^a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003654377>

- Tourish, D. (2013). *The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective* (0 ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203558119>
- Tourish, D. (2020). Introduction to the special issue: Why the coronavirus crisis is also a crisis of leadership. *Leadership*, *16*(3), 261–272. <https://doi.org/10.1177/1742715020929242>
- University of Greenwich, United Kingdom, Ahmad, A., Chowdhury, D., & Canterbury Christ Church University, United Kingdom. (2024). Transforming Organizational Culture in the Post-Pandemic Era: Challenges, Strategies, and Outcomes. *Review of Applied Socio-Economic Research*, *28*(2), 6–19. <https://doi.org/10.54609/reaser.v28i2.628>
- Uslaner, E. M. (2010). Trust and the Economic Crisis of 2008. *Corporate Reputation Review*, *13*(2), 110–123. <https://doi.org/10.1057/crr.2010.8>
- Weiner, J., Francois, C., Stone-Johnson, C., & Childs, J. (2021). Keep Safe, Keep Learning: Principals' Role in Creating Psychological Safety and Organizational Learning During the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Education*, *5*, 618483. <https://doi.org/10.3389/feduc.2020.618483>
- Whittle, A., Vaara, E., & Maitlis, S. (2023). The Role of Language in Organizational Sensemaking: An Integrative Theoretical Framework and an Agenda for Future Research. *Journal of Management*, *49*(6), 1807–1840. <https://doi.org/10.1177/01492063221147295>
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*, *11*(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>

- Yoo, W. S., Park, J., & Back, K.-J. (2025). Editorial: Analysing emotional labor in the service industries: consumer and business perspectives, volume II. *Frontiers in Psychology*, *16*, 1600934. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1600934>
- Youssef-Morgan, C. M. (2024). Psychological capital and mental health: Twenty-five years of progress. *Organizational Dynamics*, *53*(4), 101081. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101081>
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological Capital and Well-being. *Stress and Health*, *31*(3), 180–188. <https://doi.org/10.1002/smi.2623>
- Yue, C. A., Men, L. R., & Berger, B. K. (2021). Leaders as Communication Agents. In L. R. Men & A. Tkalac Verčič (Eds.), *Current Trends and Issues in Internal Communication* (pp. 19–38). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-78213-9_2
- Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2022). Researching employee experiences and behavior in times of crisis: Theoretical and methodological considerations and implications for human resource management. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, *36*(1), 6–31. <https://doi.org/10.1177/23970022211058812>

Apêndice I – Declaração do consentimento informado

Estimado/a.

O meu nome é Catarina Pinto e sou aluna do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos no Instituto Superior de Administração e Contabilidade do Porto (ISCAP).

No âmbito da minha Dissertação de conclusão de Mestrado, intitulada “**A Experiência dos Trabalhadores em Contextos de Crise Organizacional**”, venho pelo presente solicitar a sua colaboração para participar no estudo que está a decorrer.

O principal objetivo da investigação passa por compreender como os colaboradores vivenciam situações de crise organizacional, analisando os momentos-chave da sua jornada e os fatores que influenciam a construção da sua experiência em contextos adversos, sendo que a entrevista engloba um conjunto de questões que se consideram relevantes para o cumprimento dos objetivos desta investigação. A participação neste estudo será realizada através de uma entrevista, na qual o/a participante responderá a várias perguntas, registadas por meio de gravação de voz.

Esta participação é totalmente voluntária e anónima. As informações fornecidas serão tratadas com caráter estritamente confidencial, garantindo que o nome do/a entrevistado/a não constará na transcrição utilizada para a dissertação. Todos os dados recolhidos servirão exclusivamente para fins académicos e de investigação, sendo assegurada a sua proteção em conformidade com o Regulamento Geral de Proteção de Dados.

Conto com a sua participação.

Fico a aguardar o seu melhor *feedback*,

Obrigada,

Catarina Pinto

Apêndice II- Autorização do consentimento informado

Eu, _____, confirmo que fui informado/a sobre o estudo “**A Experiência dos Trabalhadores em Contextos de Crise Organizacional**”.

Neste sentido, confirmo que:

1. Fui informado/a sobre o objetivo do estudo.
2. Compreendo que a minha participação é voluntária.
3. Fui informado/a de que os meus dados pessoais serão protegidos de acordo com o regulamento Geral de Proteção de Dados.
4. Autorizo a gravação da entrevista.

Assinatura do/a Participante:

___/___/___

Apêndice III- Guião de Entrevista

Data da entrevista:

Número da entrevista:

Género:

Habilitações académicas:

Grupo I- Caracterização e contextualização dos participantes

1. Qual é a sua idade e há quanto tempo trabalha na organização (ou trabalhava, se já saiu)?
2. Pode descrever brevemente o setor e o tipo de organização onde trabalha/trabalhou durante a crise?
3. Qual era a sua função ou cargo durante o período? Essa função implicava alguma exposição direta aos efeitos da crise?
4. Houve mudanças na estrutura, nos objetivos e/ou na estratégia da organização durante esse período?
5. Acha que o tipo de função que exerceu influenciou a forma como viveu a situação? (*Follow-up: Como acha que teria sido diferente se estivesse noutra posição?*)

Grupo II- Vivência da crise: perceções, emoções e impacto

6. Como percebeu que estava a viver uma situação de crise? (*Follow-up: Consegue descrever um momento marcante?*)
7. Que emoções ou sentimentos predominavam na altura?
8. De que forma a crise afetou o seu trabalho diário e o seu bem-estar?
9. Como avalia a forma como a organização geriu a crise?

Grupo III- Jornada do colaborador durante a crise

10. Quais foram os momentos mais difíceis ou marcantes da sua experiência durante a crise? Porquê?
11. Como avalia a comunicação interna nesse período?
12. Sentiu-se apoiado(a) durante esse período?
13. Houve mudanças na relação com os colegas, chefia ou equipa? (*Follow-up: Essas mudanças foram temporárias ou mantém-se até hoje?*)

Grupo IV- Fatores organizacionais que influenciam a *employee experience*

14. Que aspetos da cultura organizacional ficaram mais visíveis durante a crise?
15. Sentiu coerência entre o discurso da liderança e as ações reais? Pode dar um exemplo?
16. Que papel teve a liderança na forma como viveu a crise?
17. Sente que foi escutado(a) e teve espaço para expressar preocupações e ideias?
18. Acha que pessoas noutras funções viveram a crise de forma diferente? Em que sentido?

Grupo V- *Sensemaking*, adaptação e relação com o trabalho

19. Esta experiência mudou a sua visão sobre a organização? Em que sentido?
20. Que aprendizagens pessoais ou profissionais retirou desse período? Conseguiu aplicá-las depois?
21. Considera que a organização mudou após a crise? O que mais evidenciou essa mudança?

Grupo VI- Encerramento da entrevista

22. Se pudesse mudar algo na forma como a organização lidou com a crise, o que seria?
23. Há mais alguma coisa que gostaria de partilhar sobre a sua experiência?

Apêndice IV- Quadro de caracterização dos participantes

P	Duração	Idade	Gênero	Habilitações Acadêmicas	Setor	Anos na organização	Função	Tipo de crise
1	1h30min	60	M	Ensino Secundário	Distribuição	26	<i>Sales Representative</i>	Insolvência e cessação de operações
2	32min	71	F	Mestrado Integrado	Saúde	2	Médica de Medicina Geral e Familiar	Apagão na Europa
3	47min	52	F	Licenciatura	Educação	22	Professora Ensino Básico	Encerramento de instalações e despedimentos
4	40min	63	M	Licenciatura	Energia, engenharia e mobilidade	33	Responsável de AIT (Assemblagem, Inspeção e Teste)	Despedimentos em massa e desmantelamento da empresa
5	37min	52	M	Licenciatura	Jurídico	2	Advogado (Responsável de Bancário, Financeiro e Mercado de Capitais)	<i>Burnout</i> e despedimento

6	52min	57	F	Mestrado	Educação	33	Professora Ensino Secundário	Falta de estudantes nacionais e dependência de financiamento do estado
7	40min	28	F	Licenciatura	Saúde	1 e 6 meses	Farmacêutica	Pandemia (COVID-19)
8	1h55min	53	F	Licenciatura	Tecnologia de Luxo	8	<i>Head of Service Management and Operations</i>	Acusações de fraude e despedimentos em massa
9	1h33min	38	F	Pós-Graduação	Media e Audiovisual	12	<i>Digital Project Manager</i>	<i>Burnout</i>
10	1h37min	51	M	Mestrado Integrado	Automóvel	5	<i>Executive Board Member-Operations Manager</i>	Quebra nas produções, concorrência internacional e despedimentos em massa
11	40min	55	F	Licenciatura	Tecnologia	26	<i>Senior Operations Technician</i>	Processo de reestruturação/aquisição e despedimentos

Legenda: P- Participante/Entrevistado; M- Masculino; F- Feminino

Anexo I – Notícia (Participante 1)

Figura 1

Notícia base para o P1 (Data de publicação: 29/07/2025)

Um ano após pedido de insolvência da [REDACTED] Portugal prepara plano estratégico

Patrícia Abreu
29 Julho 2025



Arrastada pelo colapso da [REDACTED] após falha de liquidez na Alemanha, a [REDACTED] Portugal foi salva da falência pela [REDACTED] familiar de [REDACTED], que comprou o negócio após a empresa falhar o [REDACTED]

Anexo II- Notícia (Participante 2)

Figura 2

Notícia base para o P2 (Data de publicação: 18/09/2025)

Sistema informático dos hospitais e centros de saúde restabelecido após apagão



Anexo III- Notícia (Participante 3)

Figura 3

Notícia base para o P3 (Data de publicação: 29/06/2025)

PORTO

Colégio ██████ fecha esta segunda-feira e apanha professores e alunos de surpresa

🕒 Leitura: 3 min 29 de junho, 2025 às 19:48



Anexo IV- Notícia (Participante 4)

Figura 4

Noticia base para o P4 (Data de publicação: 04/04/2024)

Despedimento coletivo e desmantelamento da [REDACTED]

PERGUNTA AO GOVERNO

4 Abril 2024

No passado dia 21 de março, o fundo [REDACTED] informou, em comunicação aos trabalhadores, que pretende “descontinuar” várias áreas de negócio da [REDACTED] tendo já deixado de aceitar projetos [REDACTED]

No dia seguinte, a [REDACTED] após muitas dezenas de despedimentos ditos por “mútuo acordo”, comunicou a intenção de proceder ao despedimento coletivo de 12 trabalhadores [REDACTED] e ao encerramento de uma área de negócio, com o desmantelamento da [REDACTED] uma área de negócio na qual trabalham mais de 100 pessoas.

Anexo V- Notícia (Participante 5)

Figura 5

Notícia base para o P5 (Data de publicação: 29/05/2023)

O advogado [REDACTED] esteve oito meses de baixa por burnout. Depois disso, ajudou a [REDACTED] uma associação dedicada à promoção da saúde mental na comunidade jurídica [REDACTED]

Cada vez mais trabalhadores estão a atingir um estado de esgotamento físico e mental provocado pela exposição a um stress profissional crónico. Isso tem um nome: burnout. Mas como podemos identificar os sinais de alerta? E o que devem fazer as empresas para o prevenir? No novo episódio do [REDACTED] dedicado à saúde mental, oiça as explicações da psicóloga [REDACTED] e o testemunho do advogado [REDACTED] que esteve oito meses de baixa por burnout

29 MAIO 2023 11:00

Anexo VI- Notícia (Participante 6)

Figura 6

Notícia base para o P6 (Data de publicação: 30/09/2024)

PAÍS

Com falta de alunos, Escola Profissional [REDACTED] corre o risco de fechar

O estabelecimento de ensino profissional tem assistido a uma quebra da procura por parte dos jovens oriundos [REDACTED] Quem estuda na escola, teme ter de começar o curso de novo noutra sítio.

Anexo VII- Notícia (Participante 7)

Figura 7

Notícia base para o P7 (Data de publicação: 16/06/2020)

CORONAVÍRUS

Covid-19. Portugueses dão nota positiva à atuação das farmácias durante a pandemia

HIGIENE E CONHECIMENTO SOBRE O CORONAVÍRUS SÃO VALORIZADOS

Além disso, os utentes questionados mostram “níveis de satisfação nas suas deslocações à farmácia muito elevados” que são traduzidos nas altas pontuações atribuídas a diferentes parâmetros, como a higiene e segurança (84% deram, em média, uma cotação de 8,67 a este critério numa escala de 1 a 10), bem como à confiança no farmacêutico e ao conhecimento destes profissionais sobre a covid-19.

Anexo VIII- Notícias (Participante 8)

Figura 8

Notícia base para o P8 (Data de publicação: 06/10/2024)

██████████ é alvo de um processo de fraude nos Estados Unidos por ter contribuído para perdas de milhares de milhões de euros

Fica para a história como a primeira empresa portuguesa a atingir o estatuto de unicórnio (empresa com valorização bolsista superior a mil milhões de euros) e tornou-se uma moda tão grande que chegou às bolsas mundiais, incluindo a de Nova Iorque. Anos depois, ██████████ caiu no fundo e com ela caiu ██████████

Figura 9

Notícia base para o P8 (Data de publicação: 16/02/2024)

██████████ vai despedir até 30% dos trabalhadores

🕒 Este artigo tem mais de 1 ano

██████████ vai dispensar entre 25% e 30% de funcionários a nível global. Os trabalhadores em Portugal começaram esta sexta-feira a ser avisados sobre as saídas.

Anexo IX- Publicação (Participante 9)

Figura 10

Publicação base para o P9 (Data de publicação: 24/06/2024)



Despedi-me um mês depois de ser diagnosticada com um burnout. Trabalhava [redacted] desde os 23 anos, tinha 35. Era funcionária, tinha aquele emprego que seria "para a vida". Despedi-me sem um emprego em vista, sem carta para o desemprego porque me demiti voluntariamente. Despedir-me era a minha única certeza absoluta nessa altura.

Despedir-me foi celebrado pelos meus amigos, foi apoiado pelos meus colegas de sempre e por outros de quem fiz questão de me despedir. Foi questionado por outros, que me acharam irresponsável ou louca de todo (culpa do diagnóstico ou da medicação, claro, nunca do que o tinha potenciado). Eu não sabia para onde ia, mas sabia que não podia ficar onde estava. Foi preciso um burnout tomar conta de todas as partes do meu cérebro, das minhas emoções e do meu corpo para tomar uma decisão que mudaria a minha vida.

Despedirmo-nos não é a solução para toda a gente. Há quem não possa, de todo, despedir-se e tenha de aprender a curar as suas dores no meio do lugar que lhe faz mal. Admiro muito essas pessoas; como me admiro a mim quando olho para trás, pelo tempo em que me mantive firme e não sabia que o que sentia ia criando espaço para esta brecha na minha saúde e na minha vida pessoal.

Anexo X- Notícias (Participante 10)

Figura 11

Notícia base para o P10 (Data de publicação: 10/03/2025)

A resposta da Europa para a crise do setor automóvel

10 MARÇO 2025 | REVISTA ACP

Plano de Bruxelas visa relançar um setor ameaçado pela concorrência chinesa e o protecionismo norte-americano.

Figura 12

Notícia base para o P10 (Data de publicação: 10/02/2025)

Crise no setor automóvel vai chegar a Portugal (e os despedimentos também)

Patrícia Abreu
10 Fevereiro 2025



Portugal tem escapado às ondas de despedimentos das grandes fabricantes automóveis no país, [REDACTED] mas a câmara do comércio francesa diz que a crise também vai chegar a Portugal.

Anexo XI- Notícia (Participante 11)

Figura 13

Notícia base para o P11 (Data de publicação: 21/01/2025)

Aquisição estratégica acelera o crescimento [REDACTED] no mercado de software de gestão na cloud para as PMEs, um segmento que se encontra em forte expansão por toda a Europa