INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O impacto da pandemia covid-19 na cultura e organização na EDP

Carlos Miguel Félix Moita

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:
Professor Doutor Luís Manuel Dias Martins, Investigador BRU (Business Research Center)
ISCTE-IUL

Novembro, 2021

BUSINESS SCHOOL

Gestão

O impacto da pandemia covid-19 na cultura e organização na EDP

Carlos Miguel Félix Moita

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:
Professor Doutor Luís Manuel Dias Martins, Investigador BRU (Business Research Center)
ISCTE-IUL

Novembro, 2021

Agradecimentos

Terminada uma das etapas mais desafiantes da minha vida académica, chegou o momento de refletir sobre o processo de dissertação. Todo este processo foi permeado por inúmeros desafios, tristezas, incertezas, alegrias e alguns percalços pelo caminho, mas apesar do processo solitário a que qualquer aluno está destinado, esta dissertação reúne o contributo de algumas pessoas que foram indispensáveis neste trajeto.

De um vazio imenso de temas a trabalhar, surgiu a minha namorada com uma excelente ideia e na qual me resolvi focar. A ela, Mariana Alexandre, agradeço a iniciativa e motivação incondicional, pois só dessa forma esta experiência se tornou num agradável período de aprendizagem.

Quero também fazer um agradecimento especial ao Professor Doutor Luís Manuel Martins pela partilha de conhecimento e por toda a disponibilidade. Sem dúvida alguma que todo o acompanhamento durante esta jornada foi essencial e as críticas construtivas apenas acrescentaram valor a este trabalho.

À minha família (Pai, Mãe e Irmão), pelos conselhos, paciência e apoio incondicional em momentos de maior desgaste, bem como pela leitura crítica e atenta das versões preliminares da tese, contribuindo para o seu aperfeiçoamento, estou também especialmente grato.

Por último e não menos importantes, a todos os colegas que tive o prazer de conhecer ao longo deste Mestrado. Foi uma caminhada diferente do normal face ao impacto da pandemia nas nossas vidas, mas sem dúvida que a partilha de algumas angústias e de algumas frustrações fez com que não me sentisse sozinho neste trajeto. Foi uma caminhada conjunta e só assim conseguimos alcançar bons resultados no Mestrado.

Resumo

A estrutura das organizações e, consequentemente, a sua cultura, representa um papel fundamental para alcançar o sucesso. Neste sentido, já vários estudos e vários livros foram publicados com o intuito de perceber quais os fatores que poderiam influenciar o bom desempenho dos colaboradores de uma organização/equipa e de que forma esse bom desempenho está relacionado com a estrutura e a cultura que se vive na organização.

A Pandemia COVID-19 trouxe uma forte mudança na vida dos indivíduos a nível global, causando uma desorganização económico-social do sistema económico vigente. Uma vez que o principal pilar das organizações são as pessoas que as compõe, é perfeitamente natural que grandes empresas mundiais tenham sentido, de diferentes maneiras, um forte impacto na sua estrutura.

O presente relatório pretende ajudar a perceber de que forma a Pandemia COVID-19 poderá ter afetado a cultura de trabalho que se vive no Grupo EDP. Para isso, foram feitas entrevistas a 3 colaboradores da empresa e um questionário a 51 colaboradores, sendo estes pertencentes a diversas equipas. A partir destes dois diferentes modelos de análise conseguimos perceber 1) que mudanças ocorreram em 4 diferentes dimensões da empresa e 2) se a pandemia Covid-19 teve impacto na cultura e na gestão da EDP.

Para além disso, foi possível percecionar qual a influência que diferentes tipos de gestão têm na perspetiva das equipas.

Por último e mediante os resultados obtidos, no final são apresentadas algumas limitações do estudo, possíveis pesquisas futuras e implicações práticas para as organizações.

Palavras-chave: Estrutura Organizacional; Cultura; Liderança de equipa; Eficiência no trabalho; Pandemia mundial

Códigos do sistema de classificação JEL:

D23 – Comportamento Organizacional

M14 – Cultura Corporativa

Abstract

The organizations' structure and, consequently, their culture, plays a fundamental role in the success path. In this sense, several studies and several books have been published in order to understand which factors could influence the good performance of employees of an organization/team and how this good performance is related to the structure and culture in which we live in the organization.

The COVID-19 pandemic brought a strong change in the lives of many individuals globally, causing an economic and social disruption of the current economic system. Since the main pillar of organizations are the people who are part of them, it is perfectly natural that large global companies have felt a strong impact on their structure in different ways.

This report aims to help understand how the impact of the COVID-19 pandemic has affected the work culture experienced at EDP Group. For this, we prepared an interview with 3 employees of the company and a questionnaire to another 51 employees, who belong to different teams. From these two different analysis models, we were able to understand 1) what changes occurred in 4 different dimensions of the company and 2) if the Covid-19 pandemic had any impact in the management culture of EDP.

In addition, it was possible to know the influence that different types of management have from the perspective of the employees.

Finally, based on the results presented, at the end some limitations of the study, possible future research and practical implications for organizations are presented.

Keywords: Organizational structure; Culture; Team leadership; Efficiency at work; World pandemic

JEL classification system codes:

D23 – Organizational Behavior

M14 – Corporate Culture

Índice geral

Introdução **1**
Capítulo I - Revisão de Literatura **4**
1.1. Mudança Organizacional 4
1.2. Teoria dos Sistemas Abertos 4
1.3. Centralidade do Indivíduo 6
1.4. Mudanças no Comportamento Individual vs Performance Organizacional 6
1.5. Como as pessoas mudam 7
1.6. As 4 dimensões na Organização 8
1.7. Gestão de uma área problemática 9
1.8. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) 10
1.9. Matriz de valores competitivos 10
1.10. Liderança Organizacional 12
1.11. Eficiência Organizacional 13
1.12. Tarefas de Gestão dos Recursos Humanos 14
1.13. Mudanças da Cultura ao longo do tempo 14
1.14. Tendências na avaliação cultural da organização 15
1.15. Desenhar um processo de mudança na Cultura Organizacional 17
1.16. Mudança Contínua 18
Capítulo II – Metodologia 19
2.1. Método 19
2.2. Objetivos 19
2.3. Recolha da informação 20
2.3.1. Modelo OCAI 20
2.3.2. *Stream Analysis* 20
2.4. Detalhe das Questões 21
2.4.1. Modelo OCAI 21
2.4.2. *Stream Analysis* 21
2.5. Escolha dos Instrumentos e validade no Contexto Organizacional 25

Capítulo III - Apresentação e Análise dos Resultados **26**
3.1. Modelo OCAI 26
3.1.1. Caracterização do Perfil dos Respondentes 26
3.1.2. Apresentação dos Resultados 27
3.2. Stream Analysis 32
3.2.1. Caracterização do Perfil dos Entrevistados 32
3.2.2. Apresentação dos Resultados 33
Capítulo IV - Implementação **37**
Conclusão e Limitações do Estudo **43**
Referências Bibliográficas **46**
Anexos **48**
Anexo A - Questionário aos Colaboradores EDP 48
Anexo B – Transcrição entrevista Ana B. 53
Anexo C – Transcrição entrevista Diana P. 58
Anexo D – Transcrição entrevista João E. 63

Índice de figuras

Figura 1.1 – Visão sistémica de uma organização 5
Figura 1.2 – Matriz de valores competitivos 11
Figura 1.3 – Perfis da organização 16

Índice de gráficos

Gráfico 3.1 – Distribuição do género dos respondentes ao questionário 26
Gráfico 3.2 – Distribuição de idades dos respondentes ao questionário 27
Gráfico 3.3 – Distribuição do cargo dos respondentes ao questionário 27
Gráfico 3.4 – Modelo OCAI – Perspetiva Administrativos(as) 28
Gráfico 3.5 - Modelo OCAI – Perspetiva Técnicos(as) Superiores 29
Gráfico 3.6 - Modelo OCAI – Perspetiva Técnicos(as) Sup. Especialistas 29
Gráfico 3.7 – Modelo OCAI – Perspetiva Técnicos(as) Sup. Séniores 30

Gráfico 3.8 - Modelo OCAI – Perspetiva Gestores(as) de Área 30
Gráfico 3.9 - Modelo OCAI – Perspetiva Diretores(as)..... 31
Gráfico 3.10 - Modelo OCAI – Perspetiva geral dos colaboradores 32
Gráfico 3.11 - Mapa Diagnóstico: Stream Diagnostic Chart - Pré-Covid 19 34
Gráfico 3.12 - Mapa Diagnóstico: *Stream Diagnostic Chart* - Atualmente..... 36

Índice de quadros

Quadro 4.1 – Proposta de soluções para os problemas levantados em cada dimensão da *Stream Analysis* 41

Introdução

"Uma organização onde imperam princípios bem definidos consegue gerar mais eficiência e eficácia, porque as pessoas podem fazer as coisas certas com decisão e confiança."

(Bower, 1966, p. 25)

A observação de Bower (1966) capta alguma das principais caraterísticas que fazem uma organização ser bem-sucedida: princípios, eficiência, eficácia e pessoas.

Nenhuma organização no século XXI se pode gabar da sua consistência, uniformidade ou *status quo* em relação ao panorama de há 10 anos. A estabilidade é muitas vezes interpretada como estagnação e não como estabilidade e, as organizações que não estão a investir numa mudança/transição, são vistas como monótonas. A assustadora incerteza que tradicionalmente acompanha as principais mudanças nas organizações foi substituída pela assustadora incerteza agora associada ao facto de não existir uma mudança. O pai da gestão moderna, Peter Drucker, concluiu que "*estamos num daqueles grandes períodos históricos que ocorrem a cada 200 ou 300 anos, quando as pessoas não entendem o mundo presente e o passado não é suficiente para explicar o futuro*" (Childress & Senn, 1995, p. 3).

A Pandemia COVID-19 trouxe um impacto na vida dos indivíduos a nível global, causando uma desorganização económico-social do sistema económico vigente, e que chamou à atenção não só pelo seu alcance, mas como pela velocidade de disseminação. Os números relacionados com a pandemia COVID-19 foram sendo cada vez mais motivo de alarme. No entanto, estes números apenas permitem uma caracterização objetiva, sendo por vezes objeto de reflexões simplistas. Os efeitos da pandemia vão muito para além da economia, isto é, de um momento para o outro, a forma como trabalhamos, fazemos compras, poupamos e gastamos alterou-se drasticamente, tal como as nossas prioridades. No entanto, apesar de desafiante, a pandemia também trouxe oportunidades, nomeadamente passar de uma economia em crescimento para uma economia baseada em valores, marcada pela ênfase na criação de valor a longo prazo e nas necessidades de múltiplas partes interessadas, em detrimento do foco no crescimento a curto prazo.

Assim, para além dos números, é importante compreender a forma como cada país geriu e está a gerir a situação e perceber também a repercussão da pandemia na estrutura organizacional e na cultura das empresas.

A pandemia Covid-19 obrigou a que grande parte da população mundial se protegesse em casa para não correr riscos de saúde e esse fenómeno resultou num impacto sem precedentes no mundo laboral mas, ao mesmo tempo, tornou-se também numa excelente oportunidade para testar novas formas de trabalho a uma escala global.

Alguns dados estatísticos da *International Labour Organization* (2021, janeiro 25) - consultado a 15 setembro 2021 - são bastante elucidativos do impacto que a pandemia teve um pouco por todo o mundo:

- cerca de 1,25 mil milhões de postos de trabalho estiveram em risco, registando-se um impacto sem precedentes no número de desempregados;
- em 2020 perderam-se cerca de 8,8% de horas de trabalho em relação ao último trimestre de 2019, ou seja, uma perda equivalente a 255 milhões de postos de trabalho de "*full-time*";
- cerca de 81% da força de trabalho mundial viu-se forçada a trabalhar de forma remota.

O objetivo principal desta tese é perceber que impacto teve a Pandemia COVID-19 na estrutura organizacional e na cultura do Grupo EDP, ou seja, através de uma *Stream Analysis*, perceber as mudanças que ocorreram entre o início da pandemia e o que se vive hoje. Este modelo de análise foi desenvolvido por Jerry I. Porras e apresentado no seu livro *Stream Analysis – A Powerfull way to Diagnose and Manage Organizational Change*.

Por outro lado, é também objetivo perceber se as mudanças foram conjunturais, isto é, se a empresa procurou adaptar-se conjunturalmente a fatores externos ou se houve lugar a uma mudança na cultura da organização, capaz de a habilitar para uma postura mais sustentável e resiliente no futuro. Para este tipo de análise, será apresentado um modelo OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) desenvolvido por Kim S. Cameron & Robert E. Quinn e apresentado no livro *Diagnosing and Changing Organizational Culture.*

Esta tese divide-se em 4 capítulos e um último de conclusão:

- O capítulo I, onde é abordado o enquadramento teórico deste trabalho, e se assume que: as organizações são sistemas abertos e são compostas por vários subsistemas, a importância do comportamento individual na organização e de que forma esse comportamento afeta a performance, as mudanças que existem nos colaboradores ao longo do tempo, as quatro dimensões que compõe uma organização, os tipos de liderança que existem na organização e qual o impacto na eficiência da mesma e também de que forma se pode mudar a cultura e a estrutura de uma organização.

- O capítulo II onde é apresentada a metodologia desta tese, explicando em detalhe as variáveis estudadas e os modelos de estrutura organizacional propostos.
- O capítulo III com a apresentação de toda a informação obtida e análise aos resultados.
- O capítulo IV onde é apresentada a implementação do estudo feito na EDP.
- E, por último, o capítulo onde é apresentada a conclusão retirada no final deste estudo, bem como as suas limitações.

Capítulo I - Revisão de Literatura

1.1. Mudança Organizacional´

De acordo com Porras & Robertson (1992), a mudança organizacional representa um conjunto de teorias, estratégias, valores e técnicas cientificamente estruturadas com o intuito de efetuar uma mudança planeada no ambiente de trabalho, e elevar o desenvolvimento individual e desempenho organizacional.

Existem vários tipos de mudança que podem ocorrer numa organização, sendo que podem ser estruturais ou fruto da conjuntura vivida num determinado momento, tal como apresentam Cameron & Quinn (1999).

1.2. Teoria dos Sistemas Abertos

As organizações, enquanto sistemas humanos, são sistemas abertos (Porras, 1987, p. 36).

As organizações funcionam através dos *inputs* que recebem, (tais como as pessoas, matérias-primas, informação e conhecimento técnico) e da sua transformação em *outputs*, produtos ou serviços que posteriormente são distribuídos no *sistema*. Os *outputs* provenientes do sistema geram recursos que, normalmente, se traduzem na forma de dinheiro, que mais tarde pode voltar a gerar novos *inputs* para a organização. O *meio envolvente* atua no sistema organizacional numa grande variedade de formas e essa é uma característica que faz com que as organizações sejam consideradas sistemas abertos (Porras, 1987).

Para além do fluxo de recursos, os limites permeáveis das organizações permitem outro tipo de interações com o ambiente. Neste tipo de interações, a organização está à procura de se conectar ao ambiente e deixar que este possa ter mais influência no sistema interno da empresa (Porras, 1987). Por exemplo, muitas organizações procuram estratégias para estarem mais próximas dos seus clientes, desenvolver relações de longo prazo com fornecedores ou investidores, conseguir recrutar os melhores talentos, *etc*… Em todos estes casos, as organizações tornam-se propositadamente mais permeáveis, de forma a criar transações mais eficientes com o meio envolvente.

Analisando agora noutra perspetiva, a organização por si só também constitui um ambiente para as pessoas que nela trabalham. Cada indivíduo que trabalha na organização pode ser encarado como um sistema único que está presente num ambiente. Os fatores que em conjunto constituem um ambiente para o colaborador individual são considerados os componentes

básicos de uma organização (Porras, 1987). Apesar disso, o ambiente externo acaba também por ter influência no colaborador enquanto membro da organização.

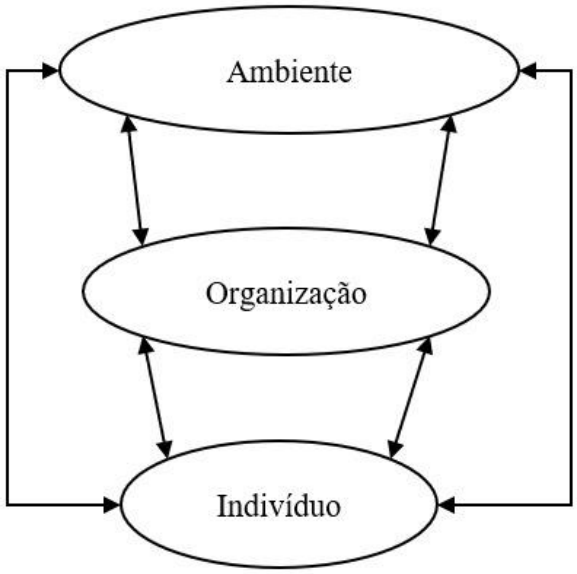


Figura 1.1 – Visão sistémica de uma organização

Ao falarmos em organização, podemos estar a falar de uma subparte de uma organização, que pode variar no seu tamanho, desde uma divisão maior até uma equipa mais pequena. Não obstante a dimensão da organização em questão, existe sempre uma interação de recursos com o ambiente externo. Se o ambiente sofrer alterações e obrigar a organização a adotar novas estratégias, a organização terá de se adaptar de forma a ser viável por um longo período de tempo. Se por outro lado a organização se começar a comportar de uma forma distinta dentro do seu ambiente (oferta de novos produtos, recorrer a novos fornecedores, *etc*…), o ambiente acabará por ser afetado e por consequência irá adaptar-se. O mesmo tipo de raciocínio se poderá fazer quando abordamos a relação entre colaborador e organização ou individuo e ambiente externo.

Desta forma, é importante analisar separadamente os indivíduos, a organização e o ambiente externo, uma vez que os 3 fatores se conseguem influenciar de forma direta, de acordo com a teoria dos sistemas abertos.

1.3. Centralidade do Indivíduo

Todos os esforços bem-sucedidos são planeados no sentido de mudar a estrutura de uma organização e, muitas vezes, levam os membros dessa organização a mudarem a maneira como se comportam no trabalho, as decisões que tomam, as tarefas que realizam, as informações que partilham com os outros membros, o cuidado com que exercem o seu trabalho, a criatividade que trazem para as suas atividades do dia-a-dia e as iniciativas que tomam. Por outro lado, mudanças em sistemas de controlo, sistemas de orçamentos, máquinas, técnicas de trabalho, políticas e procedimentos ou projetos de trabalho não terão muito impacto sobre os resultados gerados pela organização, a menos que as pessoas se comportem de maneira diferente (Porras, 1987).

Tal como afirma Porras (1987), os processos de mudança organizacional acabam por perder foco e eficiência a menos que as pessoas consigam perceber a importância de adotar um comportamento diferente no seu dia-a-dia. O propósito de uma mudança previamente planeada é alterar o comportamento dos membros da organização, para que estes possam realizar as suas atividades de forma mais eficiente. Esta mudança comportamental dos membros da organização leva a dois importantes *outcomes*, um relacionado com a organização e um segundo relacionado com o membro individual da organização. Tendo o exposto como perspetiva, surgem algumas perguntas que merecem ser respondidas, tais como:

- Que tipo de comportamentos são necessários?
- Quais são os tipos de comportamentos mais importantes?
- Quais são os comportamentos mais apropriados?

Os comportamentos têm de se adaptar à diferente realidade das organizações. Existem comportamentos que podem ser importantes para uma organização e não tão importantes para outra. No entanto, é sabido que existe um conjunto de comportamentos relacionados com *outcomes* positivos para a grande maioria das organizações, conforme se irá explicar mais à frente.

1.4. Mudanças no Comportamento Individual vs Performance Organizacional

Há muitos fatores que contribuem para a performance de uma organização, mas o fator mais importante e ao mesmo tempo mais difícil de influenciar, é o comportamento de cada membro individual. Todas as pessoas que já trabalharam numa organização sabem que sempre que os colaboradores adotam uma postura de trabalho árduo, assumindo as responsabilidades e iniciativas, aprendendo bem as suas tarefas, sendo criativos e cooperantes com os outros, o rumo que a organização quer seguir acaba por se concretizar. Evidentemente é possível que,

mesmo que todos os colaboradores assumam o comportamento certo, o rumo financeiro da empresa possa não ser o melhor, mas a tendência é, com certeza, de melhoria.

Num estudo levado a cabo por Hoffer (1986), concluiu-se que existe um conjunto de comportamentos padrão que são comuns a esforços bem-sucedidos nas empresas. Desta forma, podem-se associar estes comportamentos a elevados níveis de performance organizacional e como tal estes comportamentos servem de *target* em diferentes empresas. Em resumo, os indivíduos e os seus comportamentos são elementos chave para perceber as organizações e como mudá-las. Os comportamentos individuais são determinantes para gerar dois tipos diferentes de *outcomes* – performance organizacional e desenvolvimento individual, ou seja, se se quiser melhorar a performance organizacional, deve-se começar por alterar o comportamento individual.

1.5. Como as pessoas mudam

Uma vez que a mudança de comportamento representa a fase em que se começa a pensar nos *outcomes* da mudança organizacional (Porras, 1987), a primeira questão que se levanta é *"O que é que leva as pessoas numa empresa a mudarem os seus comportamentos no trabalho?"*.

Ao longo dos últimos anos tem vindo a ser desenvolvida uma nova perspetiva teórica que prova ser bastante eficaz na análise à mudança comportamental, tal como defendem Bandura & National Institute of Mental Health (1986). Esta abordagem dá ênfase ao lado racional das pessoas e propõe um modelo que descreve os fatores-chave que levam as pessoas a fazer escolhas conscientes sobre os comportamentos que adotam. As principais premissas da teoria mencionada são:

- as pessoas fazem escolhas conscientes do seu comportamento;
- a informação que as pessoas usam para fazer as suas escolhas derivam do seu ambiente;
- as escolhas das pessoas derivam de coisas que são importantes para elas;

Analisando as três premissas referidas, é possível verificar que, se um individuo valoriza um determinado *outcome* de um comportamento, o seu comportamento irá ser posto em prática com o objetivo de alcançar esse mesmo *outcome* – escolha consciente.

Por outro lado, se a mesma pessoa tiver a noção de que um determinado comportamento a levará a atingir um determinado *outcome*, mas a pessoa não valoriza esse *outcome*, então essa pessoa não se irá comprometer com esse comportamento. Ou seja, as pessoas são influenciadas pelos *outcomes* que conseguem obter no seu ambiente de trabalho e, com o objetivo de mudar o comportamento das mesmas no trabalho, poderá ser necessário mudar o ambiente primeiro (Porras, 1987).

1.6. As 4 dimensões na Organização

De acordo com Porras (1987), uma organização pode ser analisada em 4 diferentes dimensões. Em conjunto, as 4 dimensões constituem os principais fatores de um ambiente de trabalho. Uma vez que o ambiente de trabalho assume um papel muito importante no que diz respeito ao comportamento das pessoas, estas 4 dimensões, ao serem alteradas, irão resultar em *outcomes* diretos no comportamento das pessoas no trabalho. As 4 dimensões fundamentais são:

1) Dimensão Organizacional
2) Dimensão Social
3) Dimensão Tecnológica
4) Dimensão do Espaço Físico

A Dimensão Organizacional contém todas as partes da organização que são estabelecidas para coordenar formalmente o comportamento das pessoas, bem como das várias partes que constituem a organização. Representa a parte mais formal da organização, descrevendo a forma como a organização deve funcionar. O principal objetivo desta dimensão é informar as pessoas de como elas devem agir de forma a atingir melhores resultados.

A Dimensão Social engloba todas as coisas que estão diretamente relacionadas com as pessoas numa organização: as suas características (individuais e em equipa), os seus padrões e processos de interação e as suas características enquanto grupos sociais maiores. Esta dimensão descreve o lado humano e informal de uma organização (Schein, 1985). A forma como os fatores sociais afetam as outras 3 dimensões tem sido um tema de pesquisa e estudo ao longo dos últimos anos e, de acordo com Porras (1987), esta dimensão representa a parte mais difícil de alterar numa organização.

A Dimensão Tecnológica de uma organização engloba um vasto conjunto de variáveis como: ferramentas, equipamentos e maquinaria utilizados no processo de transformação da empresa, incluindo não só os sistemas técnicos, mas também o conhecimento técnico dos membros da organização (Hackan & Oldham, 1980). Quanto mais preponderante e bem definida for a tecnologia de uma organização, mais impacto terá no comportamento individual e, por esse motivo, entender as diferentes componentes enumeradas anteriormente e a forma como as mesmas afetam as pessoas da organização é um pré-requisito para uma mudança organizacional bem definida.

A Dimensão do Espaço Físico tem vindo a receber mais atenção com o passar dos anos. Estudos levados a cabo por Hatch (1985), Becker (1981), Allen e Fusfeld (1976) vieram dar importância à relação entre o enquadramento físico e o impacto na performance dos colaboradores e níveis de satisfação no trabalho. Caraterísticas como configuração do espaço

de trabalho, ambiente físico, *design* interior e arquitetura têm vindo a revelar-se fatores com um elevado impacto no desempenho dos colaboradores e por sua vez no desempenho da organização.

As 4 dimensões organizacionais estão fortemente relacionadas e afetam-se umas às outras de forma bastante significativa e muitas vezes estes impactos nas outras dimensões são distintos e substanciais, mas noutras ocasiões poderão ser difíceis de identificar. Por exemplo, se duas pessoas numa organização têm trabalhos que se consideram interdependentes, isto é, o *design* do *workflow* é tal que a performance do seu trabalho é muito dependente da performance do outro, então a proximidade dos seus espaços de trabalho desempenha um papel muito importante na eficiência de ambos. Por outro lado, se estiverem separados por alguma distância e tiverem de comunicar por telefone ou *email*, o *design* do espaço físico pode causar bastante entropia no trabalho (Porras, 1987).

De um ponto de vista de alteração de ambiente de trabalho, a estratégia chave para se mudar um sistema está em adaptar cada uma das dimensões de forma a que todas as dimensões transmitam a mesma mensagem aos colaboradores, em relação ao comportamento que devem adotar. Ou seja, as 4 dimensões organizacionais constituem o ambiente de trabalho na organização para cada individuo e cada uma das dimensões é composta por diferentes componentes que enviam mensagens sobre o comportamento que cada individuo deve adotar. Uma vez que as pessoas escolhem os seus comportamentos maioritariamente com base nas mensagens que recebem do ambiente em que estão inseridas, é imperativo evitar que existam contradições de mensagens entre as 4 dimensões. Sempre que existe alguma contradição de mensagens, cada individuo interpreta o comportamento a tomar de uma forma muito específica e torna-se difícil prever qual o *output* que daí resultará (Porras, 1987).

1.7. Gestão de uma área problemática

Com o deparar de um problema numa determinada área da organização, é essencial desenvolver um plano de mudança que seja eficaz e que torne possível a sua resolução num curto espaço de tempo, sem afetar a cultura da organização.

De acordo com a teoria desenvolvida por Porras (1987), o primeiro passo a adotar passa pela formação de uma equipa de gestão de mudança - *Change Management Team* (CMT), em que serão nomeados os principais responsáveis pelo estudo, análise e resolução do problema. Formada a CMT, é essencial recolher o maior número de dados possíveis para que se possa perceber o problema e posteriormente abordá-lo. O passo seguinte da *Stream Analysis* é estabelecer um consenso sobre o significado de cada problema e classificá-lo de acordo com

cada dimensão. Após identificados os problemas e classificados de acordo com as 4 dimensões, é feita uma análise para perceber como esses problemas estão relacionados uns com os outros.

Uma melhor compreensão e uma visão partilhada entre a CMT sobre os problemas identificados são fatores chave de sucesso neste processo para que, posteriormente, se possa desenvolver um *Stream Diagnostic Chart*, isto é, um quadro onde seja possível perceber como estão relacionados os problemas e as dimensões.

Desenhado o *Stream Diagnostic Chart*, o passo seguinte passa por criar um plano de ação que terá como objetivo a resolução do problema num curto espaço de tempo e definirá a data de implementação do plano de ação. Uma vez implementado o plano de ação para a resolução do problema, é necessário documentar os todos os *outputs* gerados e tirar conclusões dos mesmos. Nesse sentido, é necessária a criação de um *Tracking Stream Chart* que permita à CMT perceber o processo de mudança de uma forma mais clara e ao mesmo tempo poder gerir todo o processo de uma forma mais eficaz.

1.8. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

O modelo OCAI é uma ferramenta de gestão desenvolvida por Cameron e Quinn (1999) e tem como objetivo ajudar as organizações a perceberem a cultura que vigora na empresa, bem como a cultura que os membros da organização acreditam que se deveria adotar para atingir maior sucesso e eficiência no futuro.

Esta ferramenta passa pela análise de 4 afirmações dentro de 6 grandes grupos:

- Características dominantes
- Liderança organizacional
- Gestão dos colaboradores
- União na equipa
- Enfâse estratégica
- Critérios de sucesso

O objetivo é atribuir 100 pontos pelas 4 alternativas apresentadas em cada grupo, tendo por base a perspetiva que se tem da cultura da empresa, dando o maior número de pontos à alternativa que mais se assemelha à realidade da organização.

1.9. Matriz de valores competitivos

A matriz de valores competitivos foi desenvolvida com base num conjunto de 39 indicadores que permitiam perceber se uma organização era ou não eficiente. Uma vez que 39 indicadores

eram demasiados indicadores para compreender ou usar numa organização, criou-se uma forma mais fácil para analisar os fatores de sucesso das organizações, dividida em duas dimensões.

Uma das dimensões diferencia critérios como flexibilidade, descrição e dinamismo de estabilidade, ordem e controlo, considerando que organizações eficientes são flexíveis, adaptáveis e orgânicas (como por exemplo a Google ou a Nike).

A segunda dimensão diferencia critérios como orientação interna, integração e união de orientação com base em fatores externos, diferenciação e competitividade.

Juntando estas 2 dimensões nascem 4 quadrantes em que cada um representa um conjunto de indicadores de sucesso numa organização, ou seja, por outras palavras, os 4 quadrantes definem os valores pelos quais são feitos julgamentos à cultura das organizações.

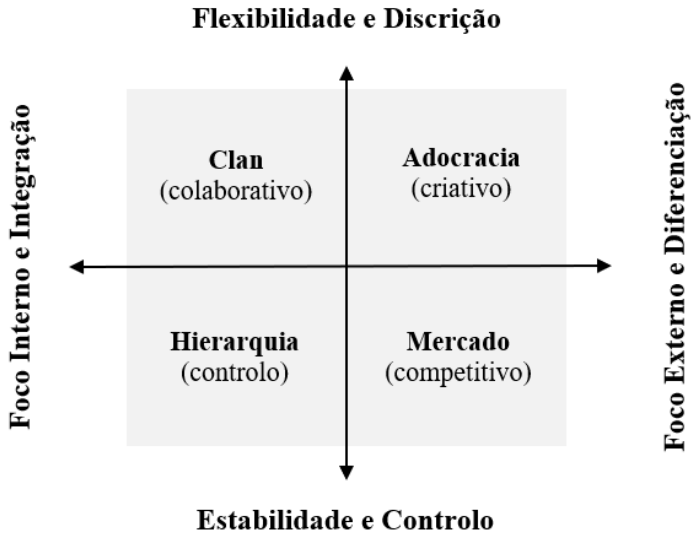


Figura 1.2 – Matriz de valores competitivos

A *cultura de Clan*, caracteriza-se pelas fortes semelhanças da organização a uma família. Este tipo de cultura caracteriza-se pela partilha de valores e objetivos, coesão, participação, preocupação e o sentimento de pertença a um grupo, ou seja, a empresa assemelha-se mais uma extensão da família do que propriamente a um grupo económico. Neste tipo de cultura, em vez de regras e procedimentos, hierarquização ou centros de lucro competitivos, as características mais dominantes são o trabalho em equipa, envolvimento dos colaboradores e comprometimento da empresa com os mesmos (a Pixar é um bom exemplo de uma empresa de sucesso onde opera a cultura Clan).

A *cultura de Adocracia* nasceu com a evolução da era industrial para a era de informação digital. Este tipo de cultura caracteriza-se por ser adaptável, ágil, flexível e criativa (elimina

todos os processos burocráticos). As organizações com este tipo de cultura normalmente estão na indústria aeroespacial, desenvolvimento de *software*, consultoria e produção de cinema. Um importante desafio nas organizações com cultura de Adocracia é a produção de produtos inovadores e serviços que se adaptem rapidamente às novas oportunidades do mercado e, ao contrário do que acontece em organizações onde reina a cultura hierárquica, a cultura de Adocracia não tem o poder centralizado numa pessoa ou autoridade. Por outro lado, o poder fluí de colaborador para colaborador ou de equipa para equipa, dependendo do tipo de problema em que se está a trabalhar (Cameron e Quinn, 1999). Existe ênfase na individualidade, assumir o risco e também no esforço pela antecipação do futuro, sendo que muitos membros da organização são envolvidos na produção, bem como os clientes na pesquisa e desenvolvimento dos produtos.

A *cultura de Hierarquia* é característica em organizações bem estruturadas, com os procedimentos bem descritos, tarefas estabelecidas e onde os líderes sabem coordenar e são bons comunicadores. Neste tipo de cultura, a maior preocupação da empresa é ser estável e eficiente e os novos colaboradores começam com tarefas específicas e bem descritas, sendo que apenas existe progressão após o colaborador conseguir dominar todas as tarefas que lhe são atribuídas com eficiência (Weber, 1947).

A *cultura de Mercado* refere-se ao tipo de organização que funciona como um mercado por si só. De acordo com Williamson (1975), a organização é orientada através do ambiente externo, em detrimento do ambiente interno. Neste tipo de cultura a organização foca-se em fatores como fornecedores, clientes, contratos, licenças e legislação. Ao contrário da cultura hierárquica onde o controlo interno se rege pelas regras da empresa, na cultura de mercado a organização opera tendo em conta mecanismos económicos inerentes ao mercado em que se insere e sempre com o objetivo de constituir vantagem competitiva face aos concorrentes.

1.10. Liderança Organizacional

Numa pesquisa levada a cabo por Cameron e Quinn (1999), concluiu-se que existe uma forte relação entre cultura e competências. Quando as competências de liderança de um individuo são congruentes com a cultura organizacional dominante, esses líderes tendem a ter mais sucesso. Por outro lado, foi também possível concluir que, líderes com elevada performance desenvolveram capacidades e competências que lhes permitem ter sucesso em qualquer um dos 4 quadrantes (Denison, Hooijberg e Quinn, 1995), ou seja, os líderes podem ter um comportamento complexo e ao mesmo tempo serem empreendedores e controlados (Lawrence, Quinn e Lenk, 2003), o que pode ser paradoxal.

Adicionalmente, os mesmos autores defendem que, as competências que os líderes que estão envolvidos na mudança cultural possuem tem uma importante relação com a eficiência organizacional.

1.11. Eficiência Organizacional

Numa cultura de *Clan*, os critérios de eficiência mais valorizados são a coesão das equipas, altos níveis de satisfação dos colaboradores, desenvolvimento humano e capacidade de trabalho em equipa (Cameron e Quinn, 1999). A teoria operacional dominante que sustenta o sucesso organizacional é o envolvimento do colaborador e que a participação de todos aumenta o compromisso de todos, isto é, colaboradores comprometidos com a organização produzem com mais eficiência.

Na cultura de Adocracia, os critérios mais valorizados são os novos produtos lançados no mercado, soluções criativas para os problemas, ideias diferentes e crescimento em novos mercados (Cameron e Quinn, 1999). Neste caso, a teoria operacional dominante que sustenta o sucesso organizacional é de que a inovação e novas ideias conseguem criar novos mercados, novos clientes e novas oportunidades.

Com a passagem pelo século 20, de forma a que as empresas pudessem fornecer bens e serviços de uma forma eficiente à sociedade, as empresas viram-se forçadas a adotar um estilo de gestão mais regrado, de tarefas bem definidas e hierarquizado. Uma cultura de organização hierárquica carateriza-se por um local de trabalho bastante formal e bem estruturado, onde os procedimentos definem o que as pessoas devem fazer, onde os líderes são bons coordenadores e onde se privilegia a estabilidade e eficiência a longo prazo. Grandes empresas e agências governamentais são excelentes protótipos de organizações onde predomina este tipo de cultura.

Os critérios de eficiência mais valorizados na cultura de Mercado são os objetivos alcançados, ultrapassar a concorrência direta, aumentar a quota de mercado e conseguir obter prémios de retorno financeiro (Cameron e Quinn, 1999). A teoria operacional dominante que sustenta o sucesso organizacional é de que a competição cria alguma impetuosidade para elevados níveis de produção e por sua vez, altos níveis de eficiência. Ou seja, tudo o que está aquém do aumento de quotas de mercado, aumentar os lucros e melhorar a visibilidade da organização, é considerado um falhanço organizacional.

1.12. Tarefas de Gestão dos Recursos Humanos

Num estudo levado a cabo por Ulrich e Brockbank (2005), foi possível perceber quais são as principais tarefas, competências e atividades para se gerir de forma adequada todos os recursos humanos numa grande organização.

De acordo com a pesquisa realizada, é possível afirmar que um Gestor de Recursos Humanos eficiente deve assegurar que existem alguns elementos de cada um dos 4 quadrantes na organização. Possuir diferentes perspetivas de Recursos Humanos pode ajudar a construir e a fortalecer um tipo diferente de cultura organizacional. Por exemplo, construir ou fortalecer uma cultura hierárquica requer um especialista que se concentre em processos de melhoria e criação de uma infraestrutura eficiente. No caso de uma cultura de Mercado, construir ou fortalecer a cultura requer que o Gestor de Recursos Humanos tenha uma boa capacidade estratégica na organização, conseguindo alinhar a estratégia de Recursos Humanos com a estratégia de negócio da organização.

1.13. Mudanças da Cultura ao longo do tempo

Todas as novas ou pequenas organizações tendem a evoluir de acordo com um padrão de mudanças na cultura organizacional. Numa fase inicial do ciclo de vida de uma organização, a cultura que tende a ser mais dominante é de Adocracia, ou seja, sem uma estrutura muito formal e caracterizada pelo empreendedorismo e criatividade dos colaboradores, sendo a empresa liderada por um líder visionário. À medida que vão crescendo, com o passar do tempo, complementam a sua cultura com características da cultura *Clan*, surgindo um sentimento de pertença e uma forte identificação dos colaboradores com a empresa que representam.

É muitas vezes comum surgir uma crise que atrapalha um pouco o crescimento das organizações e, nesse momento, é necessário fortalecer a estrutura e criar procedimentos padrão de forma a controlar a expansão e estabelecer responsabilidades. Caraterísticas como ordem e previsibilidade são necessárias e, nesse momento, ocorre a mudança para uma cultura hierárquica. Essa reorientação muitas vezes faz com que os membros da organização sintam que a empresa onde trabalham perdeu a cultura de amizade e familiaridade que a caracterizava e, por esse motivo, a satisfação pessoal diminui.

Por fim, a cultura de hierarquia é substituída por um foco na cultura de mercado, em que são estipulados objetivos de competitividade, alcançar resultados e ênfase nas relações com os *stakeholders*. O foco muda de ambiente impessoal e controlo formal dentro da organização para um foco nos clientes e na competição fora da organização.

É também o caso de, numa fase mais avançada desde a criação da empresa que algumas organizações tenham elevados níveis de eficiência e tendam a desenvolver subunidades ou segmentos que representem cada um dos 4 tipos de cultura. R&D poderá ser, por exemplo, uma área onde predomina a cultura de Adocracia e a Contabilidade poderá ser uma área onde predomina uma cultura hierárquica. É quase um fator comum a todas as empresas de sucesso terem mais do que uma cultura dominante na sua organização, sendo um bom exemplo de todas estas mudanças culturais a gigante tecnológica *Apple*.

1.14. Tendências na avaliação cultural da organização

Cameron e Quinn (1999), conseguiram detetar várias tendências nas avaliações à cultura da empresa. Essas tendências podem não representar a organização como um todo, mas são, sem dúvida, uma boa ajuda no diagnóstico do perfil cultural que se verifica:

1) "Gestores de topo tendem a ter resultados altos na cultura de Clan". Estes acabam por atribuir uma pontuação elevada à Cultura Clan, mais do que os níveis hierárquicos abaixo na organização.
2) "Normalmente a cultura de Adocracia tende a ser a que tem pontuações mais baixas.". Não só este tipo de cultura tende a ter piores resultados numa organização, como também há menos organizações em que a cultura dominante é a Adocracia.
3) "Ao longo do tempo, as organizações tendem a estabelecer-se entre a cultura de Hierarquia e a cultura de Mercado". Quando uma organização tem um perfil cultural dominado por uma dessas 2 culturas, torna-se muito difícil para a organização mudar para qualquer uma das outras 2 culturas (Adocracia ou Clan). As culturas de Hierarquia e de Mercado tendem a ser as mais dominantes ao longo do tempo.
4) "Liderança está para as culturas Clan e Adocracia como Gestão está para as culturas Hierarquia e Mercado.". Pesquisas mostram que é necessário haver liderança e gestão para fortalecer, manter, mudar ou criar uma cultura em qualquer uma das 4 culturas. Líderes que não são gestores terão tendência a falhar.
5) "Ao longo dos últimos dez anos, a média das diferentes culturas organizacionais têm vindo a ser cada vez mais culturas Hierárquica e Adocracia.". O paradoxo pode parecer um pouco estranho, mas as organizações preferem culturas onde existe controlo, estabilidade, qualidade e processo, bem como empreendedorismo, risco e também inovação.

6) “Têm-se vindo a identificar diferenças de performance não sistémicas entre organizações com um perfil “quadrático” e organizações com um perfil onde existe uma clara tendência para um tipo de cultura específico.”. Muitas vezes, um perfil “quadrático” apenas indica que os membros da organização não têm uma noção clara da sua cultura.

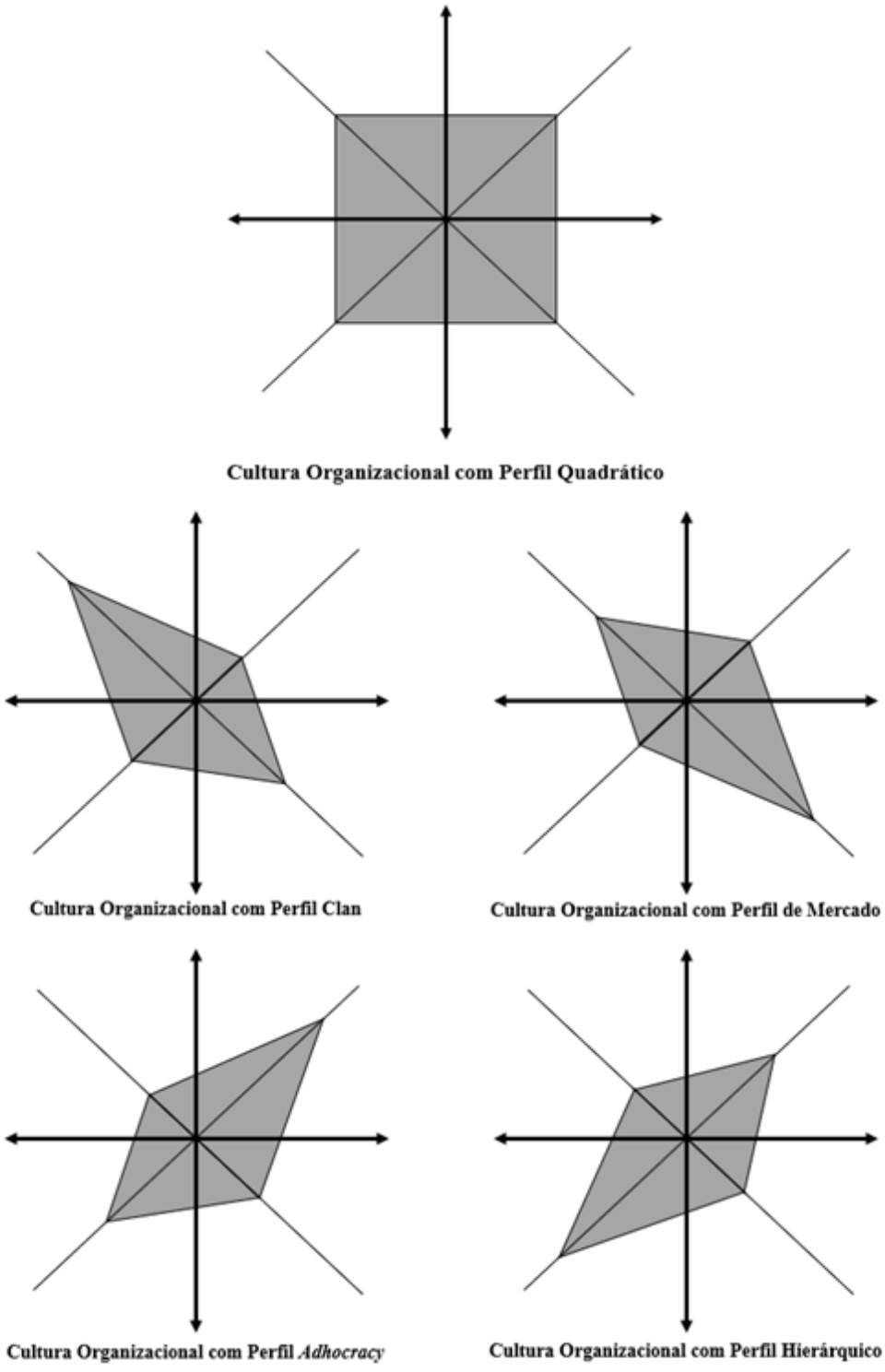


Figura 1.3 – Perfis da organização

1.15. Desenhar um processo de mudança na Cultura Organizacional

Com o intuito de aplicar uma mudança na Cultura Organizacional, Cameron e Quinn (1999) propõem um conjunto de 9 passos, com o objetivo de minimizar a resistência dos colaboradores afetados à mudança de cultura, clarificar no que irá consistir a nova cultura da organização, que caraterísticas permanecerão inalteradas, identificar métricas para assegurar que o processo é eficiente e desenvolver competências que assegurem eficiência organizacional após a mudança. Os 9 passos para iniciar a mudança na Cultura Organizacional são:

1) Estabelecer um consenso sobre qual é a cultura que vigora atualmente na organização;
2) Estabelecer um consenso sobre qual é a cultura que se quer alcançar no futuro;
3) Determinar quais são as mudanças a considerar;
4) Identificar histórias e exemplos de forma a ilustrar a cultura a vigorar no futuro;
5) Estabelecer uma agenda com a estratégia de ação;
6) Identificar as "pequenas vitórias" imediatas;
7) Identificar as implicações ao nível da liderança;
8) Identificar métricas, medidas e marcos a contabilizar;
9) Identificar uma estratégia de comunicação;

O objetivo destes 9 passos para implementar uma mudança cultural é ajudar e assegurar que a organização tem a certeza de qual é o estado atual da sua cultura e o porquê de precisar de uma mudança. Um erro comum nas organizações que desejam melhorar é o facto de não investirem tempo a garantir que existe um ponto de vista comum, na perspetiva dos colaboradores, sobre onde está a organização e onde a mesma quer chegar. Organizações que não são bem-sucedidas, normalmente, investem numa mudança organizacional mesmo antes de perceberem se realmente a visão é partilhada por todos. Mudar a cultura de uma empresa é um processo difícil e exige esforços de longo prazo.

Tal como referido por Waterman, Peters e Phillips (1980, pag 54), "Reconhecer a mudança organizacional de sucesso requer uma mudança na estrutura (arquitetura da organização), símbolos (imagem que reforça a cultura), sistemas (como o por exemplo o sistema de produção), colaboradores (seleção e desenvolvimento de Recursos Humanos), estratégia (manifestação de comportamentos conforme a visão da organização), estilo de liderança (atitudes e exemplos dados pelos líderes) e competências dos managers (competências utilizadas no processo de gestão)". Um alinhamento destes fatores será uma parte muito importante do sucesso da mudança da Cultura Organizacional.

1.16. Mudança Contínua

A expressão "mudança contínua" é muitas vezes usada para agrupar mudanças organizacionais que tendem a ser contínuas, evolutivas e cumulativas (Weick e Quinn, 1999). Uma presunção bastante comum é de que a mudança é emergente, ou seja, que é a realização de um novo padrão de organização na ausência de intenções explícitas previamente. De acordo com Brown e Duguid (1991) e Tsoukas (1996), a mudança descreve-se como um conjunto de atualizações contínuas de processos de trabalho e de práticas sociais.

Cada variação de uma determinada forma não é um evento abrupto ou discreto, nem é, por si só, descontínuo. Em vez disso, por meio de uma série de melhorias contínuas e localizadas. Na prática, cada mudança cria condições para mais mudanças, resultados imprevistos e inovações que por sua vez levam a mais variações. Não se pode afirmar que essas variações tenham um ponto de partida nem um ponto final num processo de mudança (Orlikowski, 1996).

O desafio numa organização é obter aceitação de mudança contínua entre todos os intervenientes da mesma, para que essas mudanças levem a inovações e para que as inovações se tornem relevantes num propósito maior. De acordo com Schein (1993) o diálogo entre os intervenientes permite que estes criem um conjunto de pensamentos partilhados que terá um impacto relevante na estratégia de mudança. Para realçar este ponto, Barrett, Thomas, Hocevar (1995) e Dixon (1997) afirmam que a mudança mais interventiva apenas ocorre sempre que existe uma base diária de conversação entre os intervenientes da mudança.

Capítulo II – Metodologia

2.1. Método

O estudo elaborado no âmbito deste trabalho consistiu em duas partes distintas: a aplicação de um questionário a colaboradores de diferentes equipas do Grupo EDP e uma entrevista a alguns líderes de equipa com grande conhecimento sobre o contexto e cultura do Grupo EDP e sobre o impacto que a pandemia Covid-19 teve na empresa em termos organizacionais, sociais, tecnológicos e também no espaço físico da mesma.

O objetivo é identificar quais as caraterísticas da cultura organizacional do Grupo EDP no período Pré-Pandemia – na perspetiva dos colaboradores – e de que maneira a pandemia veio alterar essas mesmas caraterísticas.

Assim, nesta parte do trabalho, é apresentada a metodologia utilizada, nomeadamente no que se refere à definição dos objetivos, formulação das hipóteses, instrumentos utilizados e tratamento de dados. Por último, são apresentados os resultados obtidos, assim como uma discussão acerca dos mesmos tendo em vista a metodologia utilizada.

2.2. Objetivos

A definição de objetivos é, além do ponto de partida, uma etapa fundamental para o trabalho propriamente dito, uma vez que se cria uma imagem daquilo que se pretende atingir, de forma a tirar conclusões em relação aos resultados da investigação.

Assim sendo, para a concretização do trabalho sobre a cultura e estrutura organizacional e o impacto da pandemia Covid-19 nas mesmas, foram definidos os seguintes objetivos:

- Determinar a cultura que predominava na EDP Portugal no período pré-pandémico, aplicando o Modelo OCAI;
- Determinar a cultura predominante na EDP Portugal atualmente, aplicando o Modelo OCAI;
- Avaliar o impacto da pandemia Covid-19 nas 4 dimensões da EDP Portugal, aplicando a *Stream Analysis*.

2.3. Recolha da informação

2.3.1. Modelo OCAI

No âmbito da técnica utilizada para perceber que tipo de mudanças ocorreram na empresa, foi construído e divulgado um questionário de 24 perguntas (6 grupos de 4 questões) por vários colaboradores de diferentes equipas da EDP.

Respeitando as características do Modelo OCAI, foram recolhidas 51 respostas para que a amostra fosse representativa da população.

Neste caso, a análise foi desenvolvida a nível individual e não ao nível da equipa de cada colaborador, sendo importante referir que, devido à dimensão da empresa, cada colaborador apenas respondeu ao questionário tendo em conta o contexto da sua equipa de trabalho, uma vez que é natural que um colaborador não consiga ter uma clara noção das caraterísticas organizacionais da empresa como um todo.

2.3.2. *Stream Analysis*

Com o intuito de alcançar os objetivos estipulados e de obter uma visão clara sobre a cultura da empresa no período que antecedeu a pandemia, considerou-se fundamental a realização de entrevistas a diferentes líderes de equipas, uma vez que são pessoas com elevada experiência no Grupo EDP, tiveram oportunidade de viver e contribuir em vários períodos críticos que foram ocorrendo ao longo dos anos e porque também foram fundamentais na adaptação dos colaboradores à nova realidade laboral na empresa.

De forma a perceber os impactos que a pandemia Covid-19 teve nas 4 dimensões da empresa (Organizacional, Social, Tecnológica e Espaço Físico), foram realizadas entrevistas a 3 colaboradores que têm uma clara visão da cultura da empresa e que também estão enquadrados sobre temas que possam influenciar a produtividade e eficiência dos colaboradores.

Seguindo as normas da *Stream Analysis* de Porras (1987), as questões foram estrategicamente pensadas e adaptadas aos entrevistados:

- Ana B. respondeu apenas às perguntas no âmbito da dimensão Tecnológica e da Dimensão Física;
- Diana P. respondeu às perguntas no âmbito da dimensão Organizacional e Social;
- João E. respondeu às perguntas no âmbito das 4 dimensões.

2.4. Detalhe das Questões

2.4.1. Modelo OCAI

Conforme já apresentado no subcapítulo *1.8 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*, o objetivo da aplicação deste modelo foi atribuir uma pontuação (entre 0 e 100) às 4 afirmações de cada um dos 6 grupos, conforme o contexto de cada equipa de trabalho, sendo suposto dar o maior número de pontos à alternativa que melhor correspondesse à realidade da sua equipa. Uma das razões para existirem 4 afirmações distintas por cada um dos 6 grupos está relacionada com o facto de a cultura organizacional ser extremamente ampla e inclusiva, ou seja, abrange um complexo e abrangente conjunto de fatores.

O detalhe do questionário aplicado é apresentado nos anexos.

2.4.2. *Stream Analysis*

A primeira entrevista foi realizada à Ana B., onde foram colocadas 4 questões relativas à Dimensão Tecnológica e 8 questões em relação à Dimensão Física.

A primeira pergunta - "1) A nível tecnológico, que problemas enfrentaram com a pandemia?" - foi feita com o objetivo de perceber quais foram as principais dificuldades encontradas pela EDP e também se a resposta dada a uma eventual carência tecnológica foi rápida o suficiente para fazer face às necessidades da empresa.

A segunda pergunta – "2) Antes da pandemia, sentiam que havia necessidade de haver melhoria de processos tecnológicos?" – tinha como intuito perceber se realmente havia algum tema tecnológico que pudesse estar a afetar diretamente a produtividade e a eficiência dos colaboradores no seu dia-a-dia de trabalho.

Na terceira pergunta - "3) Considera que pandemia veio acelerar de alguma forma a digitalização dos processos? Sente que antes da pandemia já se falava nisso e havia essa necessidade?" – tentou-se perceber se o tema da digitalização era um foco antes da pandemia e de que forma é que a pandemia veio acentuar ou não esta necessidade.

Por último, na dimensão Tecnológica, optou-se por uma questão mais abrangente de forma a ter uma visão um pouco mais "macro" de problemas que pudessem existir nesta dimensão – "4) Alguma coisa que se recorde que era um problema antes da pandemia? Há alguma coisa de que as pessoas se queixavam antes da pandemia nesta dimensão?".

Relativamente à Dimensão de Espaço Físico, esta era sem dúvida uma dimensão que poderia ter sofrido várias alterações derivado da pandemia Covid-19, isto é, houve (e ainda há) a necessidade de manter as pessoas afastadas para reduzir a possibilidade de contágio do vírus.

A primeira questão colocada – "1) Com a pandemia, muitos dos colaboradores tiveram que passar a trabalhar a partir das suas casas que, muitas das vezes, não têm as condições físicas ideais. Considera que os aspetos físicos do teletrabalho tiveram impacto na produtividade das pessoas (para melhor ou pior)?" – visava analisar de que forma a EDP conseguiu garantir as condições de trabalho em casa dos colaboradores e também perceber de que forma é que esse novo contexto poderia ter afetado a produtividade dos mesmos.

A segunda questão – "2) No *overall*, sentiram que no período inicial de pandemia a produtividade sofreu alterações?" – teve como objetivo perceber se a produtividade foi um tema fulcral logo de início ou se a resposta veio apenas mais tarde.

Na terceira questão – "3) E em termos de saúde? Sente que a saúde física e mental dos colaboradores foi afetada pelo facto de as pessoas terem estado afastadas do local de trabalho tanto tempo? – o objetivo foi perceber se o espaço físico afetou ou não a saúde mental dos colaboradores e perceber se o tema "saúde mental" já era abordado antes da pandemia ou se a resposta só veio posteriormente.

Na quarta questão – "4) Com o regresso às instalações, pós-pandemia, que problemas enfrentaram com os espaços físicos? Houve ou vai haver alguma alteração nos espaços de trabalho (escritório)?" – procurou-se perceber se a EDP conseguiu acatar as indicações dadas pela DGS e pelo Governo Português e se sentiam que os colaboradores estavam (ou não) satisfeitos com essas alterações no espaço de trabalho. Na quinta questão – "5) Sente que as pessoas estão confortáveis com isso ou que é indiferente?" – o foco foi o conforto dos colaboradores dadas as novas circunstâncias e a opinião da Ana Boto em relação a esse tema.

A sexta questão – "6) E relativamente à proximidade entre as equipas, uma vez que não podem ter toda a gente nas instalações, há equipas que trabalham sempre em paralelo e que agora estarão afastadas… Como está a funcionar?" – abordou a produtividade e eficiência entre equipas que têm a necessidade de trabalhar em paralelo e se o facto de estarem afastadas afeta essa produtividade.

Tal como na Dimensão Tecnológica, na sétima questão – "7) Há alguma coisa que se recorde que era um problema antes da pandemia? Há alguma coisa de que as pessoas se queixavam antes da pandemia nesta dimensão?" - optou-se por uma questão mais abrangente de forma a ter uma visão um pouco mais "macro" de problemas que pudessem existir nesta dimensão.

A última questão da entrevista com a Ana Boto – "8) E no que diz respeito à proximidade das pessoas nos "tempos mortos"? Durante, por exemplo, o *coffebreak,* as pessoas recebem indicações para saírem das instalações de forma a se afastarem um pouco?" – teve como

objetivo perceber se atualmente existe algum esforço por parte da empresa no sentido de garantir a segurança dos colaboradores num contexto mais informal dos mesmos.

A segunda entrevista foi realizada à Diana P., onde lhe que foram colocadas 7 questões em relação à Dimensão Organizacional e 3 em relação à Dimensão Social.

A primeira questão – "1) Numa organização com mais de 12.000 colaboradores, como é feita a comunicação dos objetivos e estratégia global da EDP aos colaboradores?" – teve como principal objetivo perceber se a estratégia de comunicação se manteve idêntica antes e depois do impacto da pandemia.

Na segunda questão – "2) Acha que a comunicação durante a pandemia passou a ser mais complexa? Que estratégias usaram para preservar a cultura EDP?" – tentou-se perceber se a pandemia de alguma forma tinha afetado a cultura e se a empresa, ao aperceber-se disso, tinha optado por uma comunicação mais complexa.

A terceira questão – "3) Em termos de regras e procedimentos, existe algum local onde os colaboradores podem consultar as políticas e procedimentos da empresa? Já existia antes da pandemia?" – teve como objetivo falar um pouco sobre as normas e procedimentos de segurança e perceber se nesse aspeto, a pandemia obrigou a um reforço das mesmas.

A quarta e quinta questão – "4) Desde janeiro de 2020, entraram mais de 700 colaboradores para os quadros permanentes das empresas da EDP Portugal. Quais as dificuldades que encontraram na integração dos novos colaboradores durante a pandemia?" e "5) Acha que os colaboradores que agora começam a trabalhar na EDP "vestem a camisola" da mesma forma que os colaboradores que entravam até há 2 anos vestiam?" – foram pensadas de forma a perceber como estavam a ser recebidos e integrados os novos colaboradores EDP e se a mensagem e a cultura estava a conseguir chegar aos mesmos da mesma forma que aos colaboradores que começaram a trabalhar no período pré-pandémico.

A sexta questão – "6) Considera que atualmente há mais acesso a pessoas de uma hierarquia mais elevada do que no período pré-pandemia?" – abordou um dos temas mais críticos das organizações: o distanciamento que existe a quadros hierarquicamente superiores. Muitas vezes, esse distanciamento faz com que as pessoas sintam que não estão numa organização familiar e esse sentimento leva muitas vezes a insatisfação e desmotivação.

Por último, na Dimensão Organizacional, foi feita uma questão também mais abrangente de forma a ter uma visão mais macro dos problemas que poderiam existir – "7) De forma geral, considera que o impacto da pandemia na dimensão organizacional foi significativo?".

Relativamente à Dimensão Social, a primeira e a segunda questão – "1) A nível social, quais foram, para ti, os fatores positivos e negativos da pandemia COVID-19 nos colaboradores EDP?" e "2) A EDP é uma empresa com muitas pessoas todas elas diferentes entre si em termos de idade, experiência, background, etc… considera que a pandemia e a necessidade que tivemos de trabalhar a partir de casa veio evidenciar mais ou menos essas diferenças entre colaboradores?" – teve como principal objetivo perceber se a forma de reagir ao *lockdown* foi diferente de colaboradores com backgrounds diferentes e de que forma a nossa cultura de gestão portuguesa poderá ter tudo um papel importante neste tema.

Por último e para terminar a entrevista à Diana Pinto, a terceira questão teve como objetivo perceber se o novo modelo de trabalho foi pensado considerando os diferentes backgrounds e os diferentes perfis dos colaboradores da EDP – "3) Qual será o modelo de trabalho que irão adotar daqui para a frente e porquê? Que dificuldades encontraram na implementação desse modelo?".

A última pessoa entrevistada foi o João E. pois, tal como referido anteriormente, é a pessoa com um conhecimento mais abrangente em relação à forma como a pandemia Covid-19 poderá ter afetado a EDP. Grande parte das questões colocadas ao João foram também colocadas à Ana Boto ou à Diana Pinto, tendo apenas como objetivo obter uma visão diferente que pudesse acrescentar valor a esta análise.

Em relação à Dimensão Tecnológica, foi colocada uma questão ao João E. que não tinha sido colocada à Ana B. - "Disponibilizaram que tipo de equipamentos para o contexto de teletrabalho?" – e que teve como objetivo perceber se os colaboradores EDP tinham todas as ferramentas ao seu alcance para desempenharem um trabalho eficiente durante o confinamento e, também, se a diferença face ao período pré-pandémico tinha sido grande.

Adicionalmente, ainda na mesma dimensão, houve também a necessidade de falar com o João Estanqueiro sobre o programa de *Upskill Digital* e perceber de que forma esse programa foi importante para os colaboradores – "Fale-me um pouco do projeto de *Upskill Digital*. O que levou à necessidade de implementarem este conjunto de iniciativas?".

Para terminar a abordagem da dimensão Tecnológica foi também questionado se "Existe algum tema que se recorde que a tecnologia tenha vindo a piorar?", para desta forma perceber que pontos negativos poderá ter o excesso de tecnologia na empresa.

Relativamente às restantes questões, foram bastante semelhantes às referidas anteriormente, sendo que o João deu um ponto de vista diferente e que veio complementar as respostas que já tinham sido dadas pela Ana B. e Diana P.

2.5. Escolha dos Instrumentos e validade no Contexto Organizacional

Os instrumentos escolhidos para a obtenção dos resultados apresentados neste estudo foram: a *Stream Analysis* de Porras e Modelo OCAI de Cameron & Quinn. A escolha destes instrumentos, e não de outros, prende-se com o facto de ambos terem sido utilizados em estudos anteriores de contexto organizacional, tendo obtido resultados que permitem a elaboração de análises conscientes e contribuem para a definição de modelos de atuação no caminho da excelência.

Capítulo III - Apresentação e Análise dos Resultados

3.1. Modelo OCAI

3.1.1. Caracterização do Perfil dos Respondentes

No âmbito Modelo OCAI, o questionário foi construído utilizando a plataforma *Startquestion* e divulgado em vários canais da EDP, nomeadamente através do *Workplace* (rede social interna), *e-mails* gerais de algumas equipas de trabalho e também através do envio de *e-mails* individuais a alguns colaboradores.

O questionário destinou-se a todos os colaboradores da EDP, excluindo apenas os estagiários, uma vez que não estão na empresa há tempo suficiente para terem uma perspetiva clara da estrutura organizacional da empresa no período pré-pandémico.

O questionário esteve disponível para resposta durante um mês e foram recolhidas 51 respostas no total (todas as respostas foram consideradas válidas).

Como é possível verificar na figura abaixo, das 51 respostas obtidas, cerca de 41% dos inquiridos (n=21) são do género masculino e cerca de 59% dos inquiridos (n=30), são do género feminino.

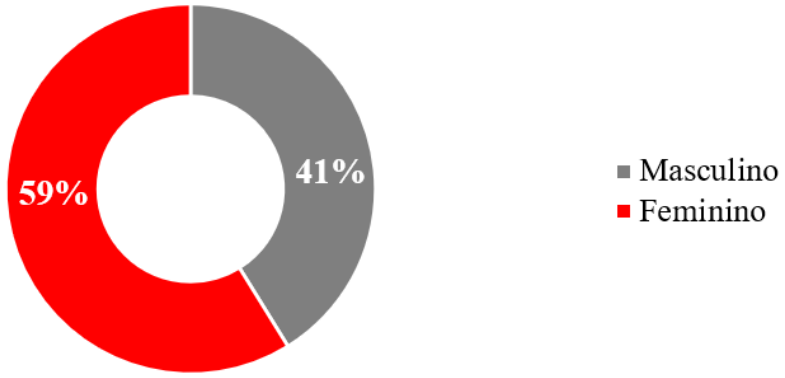


Gráfico 3.1 – Distribuição do género dos respondentes ao questionário

Relativamente à variável idade e, uma vez que não seria fator relevante saber a idade exata dos inquiridos, foram disponibilizados intervalos de idade em que os colaboradores da EDP poderiam selecionar a faixa etária onde se inseriam. Neste caso, verificou-se uma forte adesão por parte dos colaboradores com idades compreendidas entre os 20 e os 30 anos (31,37%) e entre os 30 e os 40 anos (27,45%), representando um total de 30 respostas por colaboradores destes dois intervalos etários.

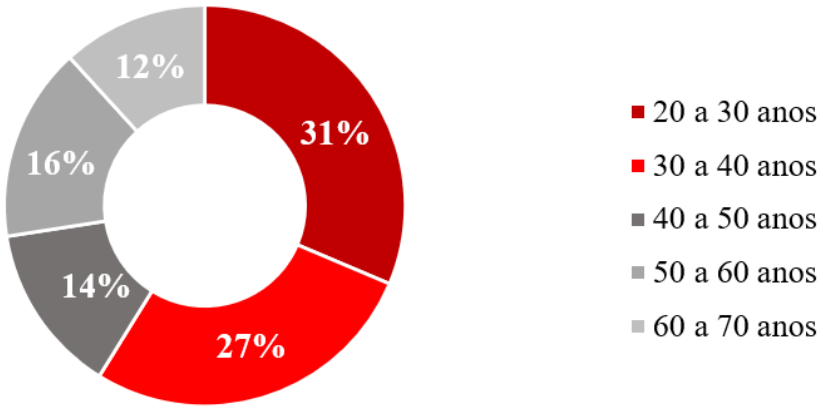


Gráfico 3.2 – Distribuição de idades dos respondentes ao questionário

Outro fator que foi tido em conta na análise foi o cargo ocupado pelos inquiridos. A estrutura hierárquica da EDP divide-se resumidamente em 8 níveis: estagiários (não foram incluídos por não conhecerem o contexto pré-pandemia), técnicos superiores, técnicos superiores especialistas, técnicos superiores sénior, gestores de área, subdiretores e diretores. Neste aspeto, verificou-se uma grande adesão por parte do segmento dos técnicos: técnicos superiores sénior (n=14); técnicos superiores especialistas (n=15) e técnicos superiores (n=10).

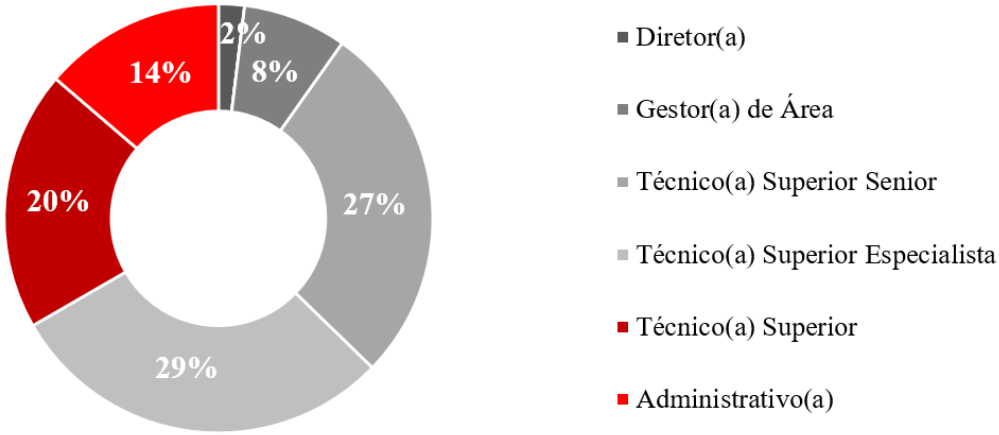


Gráfico 3.3 – Distribuição do cargo dos respondentes ao questionário

3.1.2. Apresentação dos Resultados

Com base na informação recolhida nos questionários distribuídos pelos vários canais internos da EDP, considerou-se pertinente a análise das respostas por cargo, tendo sido feita a distinção dos resultados tendo em conta estes segmentos.

Os resultados são apresentados sob a forma de gráficos com o objetivo de facilitar a visualização e análise de dados e, nesse sentido, avaliou-se a perceção da cultura organizacional dos inquiridos comparando a cultura no período anterior à pandemia, com o período atual.

Revelou-se de extrema importância para este trabalho analisar os inquéritos tendo como base uma divisão hierárquica. Uma vez que cada colaborador respondeu ao questionário tendo em conta o contexto da sua equipa de trabalho, torna-se evidente que colaboradores de diferentes cargos tenham visões diferentes da forma como a sua equipa funciona, nomeadamente no que diz respeito a liderança, gestão de colaboradores, ênfase estratégica, critérios de sucesso e união dentro da equipa.

Com base nos gráficos apresentados, podemos começar por constatar que apenas existe um desfasamento na cultura da empresa, entre os diferentes períodos em análise, para os Gestores de Área e para o Diretor (mesmo que para ambos os casos esse desfasamento tenha sido, ainda assim, pouco significante numa escala de 0 a 100).

Para todos os outros níveis hierárquicos, ambos os períodos estão bastante semelhantes.

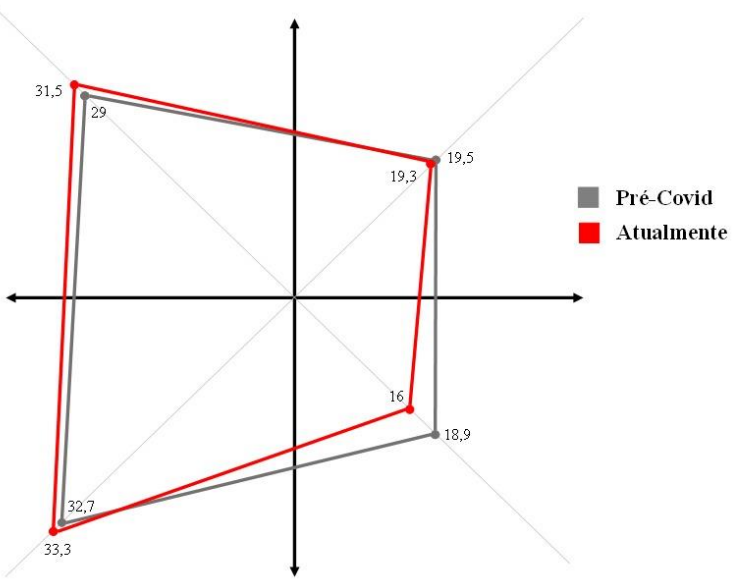


Gráfico 3.4 – Modelo OCAI – Perspetiva Administrativos(as)

Na ótica dos colaboradores com cargos administrativos é possível verificar que consideram que nas suas equipas existe uma cultura hierárquica e pouco orientada para o mercado, sendo possível afirmar que a pandemia não teve praticamente impacto na cultura e na estrutura organizacional (diferenças muito pouco significantes numa escala de 0 a 100 pontos).

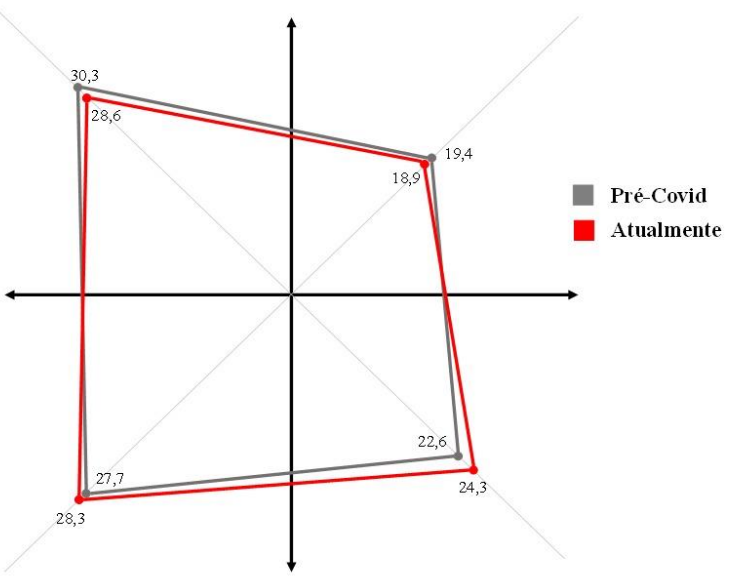


Gráfico 3.5 - Modelo OCAI – Perspetiva Técnicos(as) Superiores

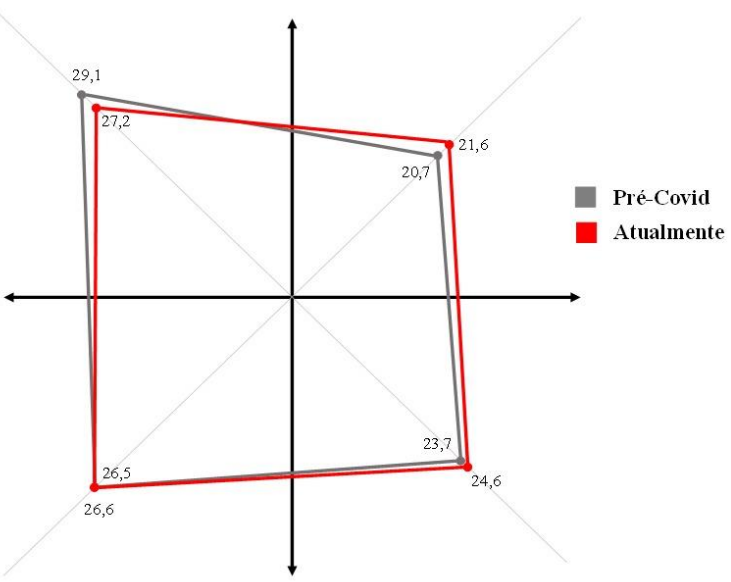


Gráfico 3.6 - Modelo OCAI – Perspetiva Técnicos(as) Sup. Especialistas

Relativamente à perspetiva dos Técnicos Superiores e Técnicos Superiores Especialistas, é possível verificar que a pandemia Covid-19 praticamente também não teve impacto na cultura da Organização. Ambos os segmentos consideram que as suas equipas funcionam com base numa cultura Clan e Hierárquica, ou seja, com um foco no ambiente interno da empresa e na integração dos seus colaboradores onde o nível de comprometimento com a empresa é elevado. Neste tipo de cultura, pode-se também inferir que os colaboradores olham para os seus líderes como bons coordenadores, organizados e orientados para a eficiência da equipa, o que não se alterou mesmo depois da pandemia.

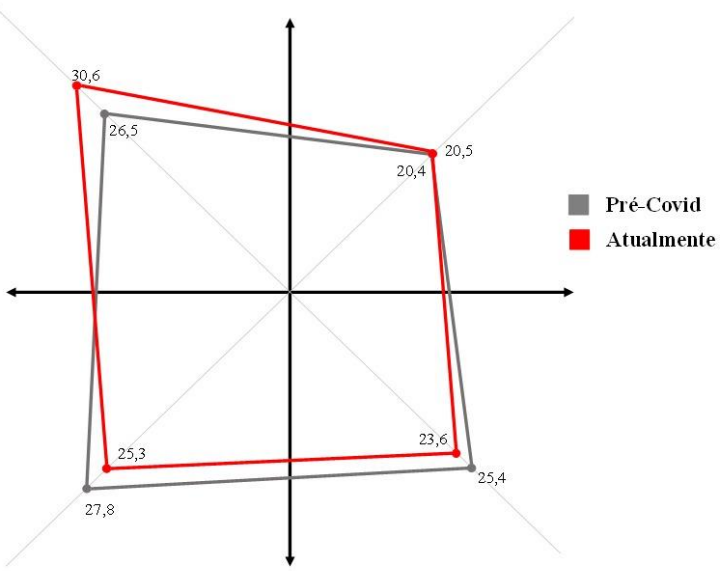


Gráfico 3.7 – Modelo OCAI – Perspetiva Técnicos(as) Sup. Séniores

No caso dos Técnicos Superiores Sénior, houve um pequeno impacto da pandemia Covid-19 na cultura da organização, isto porque no período anterior à pandemia consideravam que existia uma cultura Hierárquica e com a pandemia consideram que passou a predominar uma cultura Clan. De acordo com os colaboradores deste nível hierárquico, foi mais percetível a mudança de uma cultura formal, onde os procedimentos estabeleciam as tarefas dos colaboradores para uma cultura de proximidade e de inclusão.

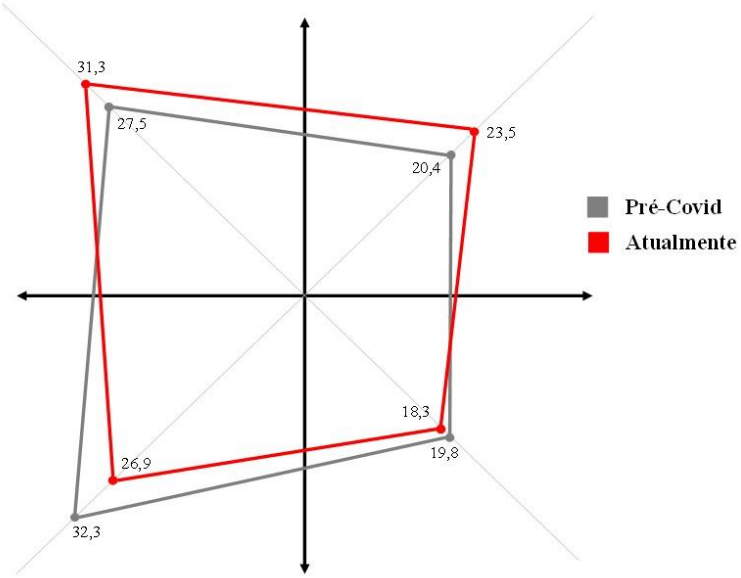


Gráfico 3.8 - Modelo OCAI – Perspetiva Gestores(as) de Área

Relativamente aos Gestores de área, estes consideram que, até ao início da pandemia, predominava uma cultura Hierárquica, pois olhavam para a organização como bem estruturada, em que os procedimentos descritos estabelecem as tarefas dos colaboradores, onde os líderes sabem coordenar e são bons comunicadores e a maior preocupação da empresa é ser estável e eficiente. Com a pandemia, consideram que a cultura se tornou um pouco mais de Clan, em que o ambiente se tornou mais familiar, de preocupação e de pertença a um grupo.

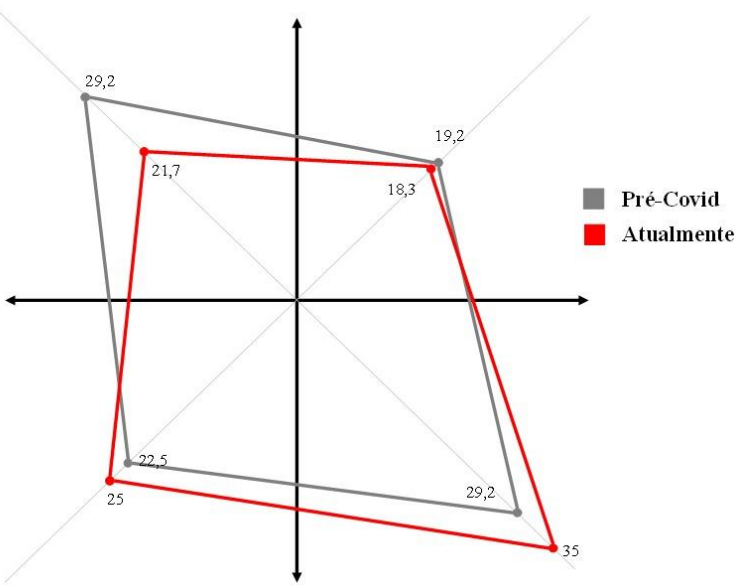


Gráfico 3.9 - Modelo OCAI – Perspetiva Diretores(as)

Na perspetiva do(a) Diretor(a) que respondeu ao questionário, a empresa passou de uma cultura predominantemente Clan para uma cultura de Mercado, onde existe uma orientação influenciada pelo ambiente externo à organização e o foco em melhores resultados e na conquista de quota de mercado face aos concorrentes.

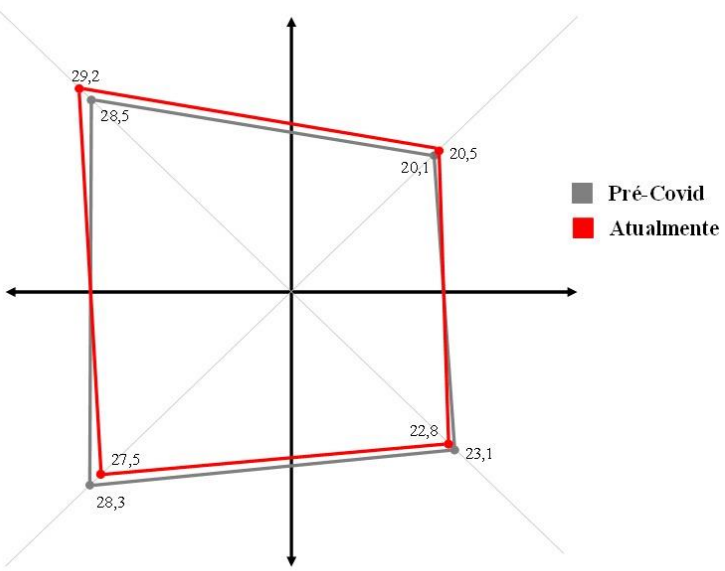


Gráfico 3.10 - Modelo OCAI – Perspetiva geral dos colaboradores

Por último, com a apresentação do gráfico geral com a perspetiva média de todos os respondentes em relação à cultura da empresa, é possível verificar que, de uma forma geral, existe uma variação muito pouco significativa entre o período pré e pós pandemia. Na perspetiva dos colaboradores da EDP, a empresa apresenta maioritariamente uma cultura Clan e Hierárquica, onde existe um foco no ambiente interno da empresa e na integração dos seus colaboradores e também onde predomina uma cultura bastante familiar para todos os intervenientes e mas ao mesmo tempo existe uma estrutura hierárquica muito bem definida.

3.2. Stream Analysis

3.2.1. Caracterização do Perfil dos Entrevistados

Com o objetivo de materializar a *Stream Analysis* de Porras (1987), foram selecionadas três pessoas da EDP Portugal que se considera terem uma visão clara da estrutura da empresa, da forma como se deu resposta à pandemia Covid-19 e também conhecedores de diversos temas que possam ter afetado as 4 diferentes dimensões desta análise (Organizacional, Social, Tecnológica e Física), tanto no período anterior à pandemia como também em temas resultantes da pandemia.

A primeira colaboradora a ser entrevistada foi a Ana B., responsável pela área de Prevenção, Segurança e Ambiente de várias empresas do grupo EDP Portugal. A Ana assumiu a gestão desta área em novembro de 2019, ou seja, no período pré-pandémico. Para além do seu atual cargo, já desempenhou funções noutras áreas da empresa, também relacionadas com

a área de prevenção e segurança durante mais de 10 anos e, por esse motivo, considera-se uma pessoa com um alargado conhecimento da estrutura e da cultura da EDP.

A segunda pessoa a ser entrevistada foi a Diana P., responsável pelos temas relacionados com a estratégia de atração e recrutamento da EDP, bem como pela coordenação dos programas de *trainees end-to-end*. A Diana está na EDP há 2 anos, mas ainda integrou a empresa no período pré-pandemia pelo que conhece bem os temas de RH, em especial tudo o que está relacionado com recrutamento, seleção e integração de novos colaboradores no universo EDP.

Por fim, foi também entrevistado o João E., responsável pela área *Life at EDP* que trabalha a vertente de conciliação entre a vida pessoal e profissional, bem como as novas formas de trabalhar. Com uma experiência de 5 anos de EDP, em várias áreas de RH, considera-se que o João é também um colaborador com alargado conhecimento do contexto e cultura da EDP.

3.2.2. Apresentação dos Resultados

Neste subcapítulo são apresentados os resultados obtidos para as duas análises feitas no âmbito da *Stream Analysis*: Pré-Covid-19 e Atualmente. Tendo em conta o objetivo estabelecido inicialmente, os resultados serão apresentados por ordem cronológica dos acontecimentos.

Através das entrevistas realizadas a Ana B., Diana P. e João E., é possível notar que no período Pré-Covid 19 os principais problemas existentes eram:

- Dimensão Organizacional

O1. Desfasamento temporal da comunicação dos objetivos em diferentes geografias;
O2. Pouca abertura para comunicar com pessoas de cargos hierarquicamente superiores;
O3. Colaboradores gostariam de ter maior flexibilidade para trabalhar a partir de casa e não era possível;
O4. Pouco foco na "saúde mental" dos colaboradores;
O5. Nem todos os colaboradores conseguiam assistir às comunicações / eventos anuais da empresa;

- Dimensão Social

S1. Existia uma cultura de pouca confiança na produtividade dos colaboradores;
S2. Colaboradores de outras geografias/locais de trabalho com algum sentimento de exclusão.

- Dimensão Tecnológica

T1. Digitalização de processos lenta;

T2. Pouco foco em programas de desenvolvimento tecnológico para colaboradores;

T3. Elevado volume de reuniões via Teams.

- Dimensão Física

P1. Elevado ruído nas instalações pelo facto de os edifícios da EDP serem todos *Openspace*;

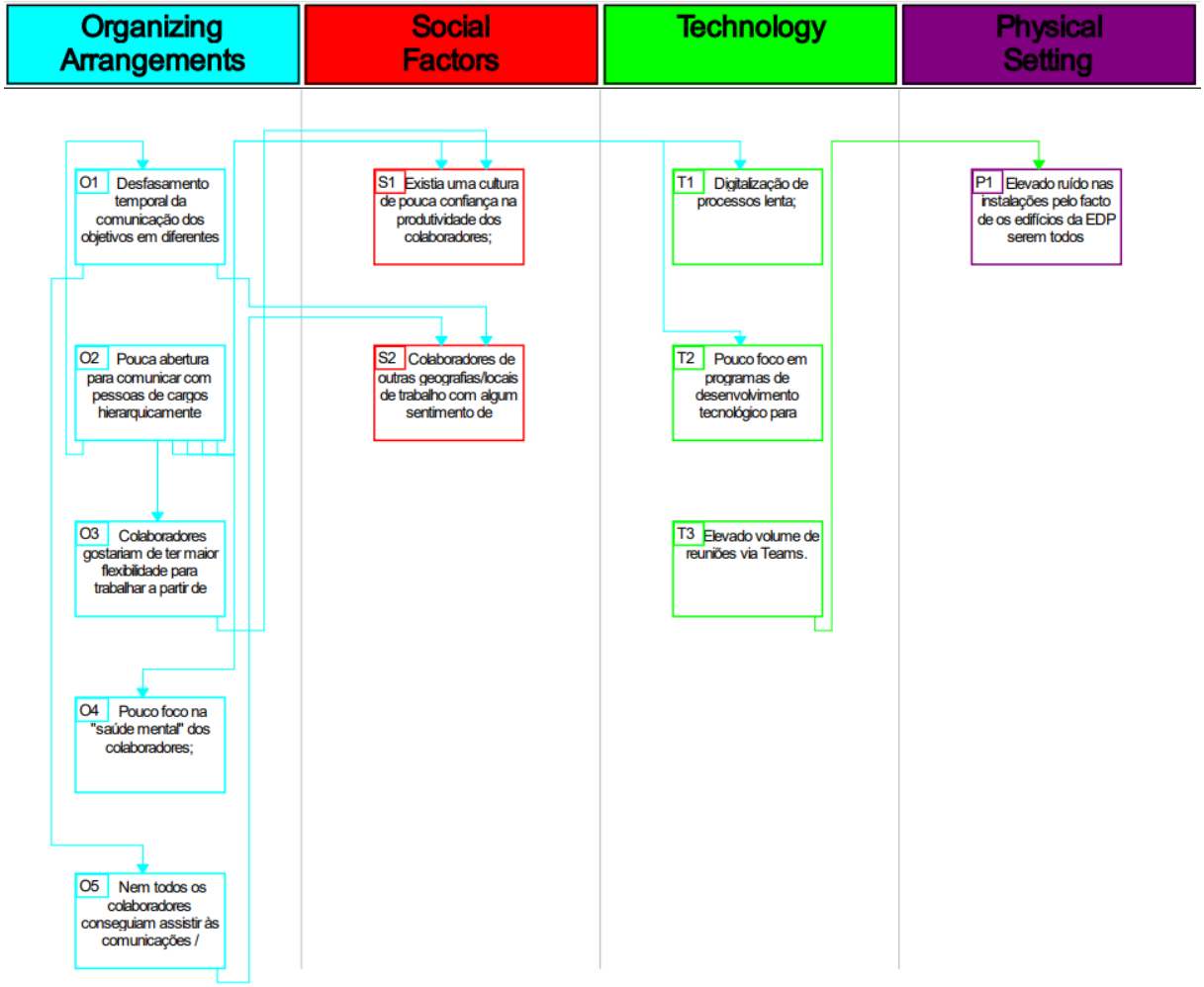


Gráfico 3.11 - Mapa Diagnóstico: Stream Diagnostic Chart - Pré-Covid 19

A grande maioria dos problemas apresentados no quadro diagnósticos estão relacionadas com a dimensão Organizacional, com um maior conjunto de problemas no período Pré-pandemia (5 no total) e que, por sua vez, levam a ramificações nas outras três dimensões.

Na dimensão Social e na dimensão Tecnológica, apenas foram identificados 2 e 3 questões a endereçar, respetivamente, e, por último, na dimensão de Espaço Físico foi identificado 1 problema principal que pode afetar a eficiência e produtividade dos colaboradores.

Com base no gráfico apresentado seguidamente, podemos verificar que a pandemia Covid-19 teve impacto na estrutura da empresa e no funcionamento de algumas áreas.

Ainda assim, se por um lado a pandemia trouxe novos desafios, por outro mitigou alguns dos problemas identificados inicialmente. Os principais temas a endereçar na EDP atualmente são:

- Dimensão Organizacional

Q1. Fruto da pandemia, passou a haver um excesso de informação/comunicação divulgada via diferentes canais da empresa;
Q2. Dificuldade em envolver os colaboradores que integraram a empresa durante o periodo de confinamento nos temas da organização;
Q3. Gestão das equipas com maior foco nos resultados, devido à dificuldade em "controlar" a produtividade dos colaboradores;

- Dimensão Social

S1. Pessoas de gerações mais velhas podem estar a sentir dificuldades em adaptar-se à tecnologia e aos canais do trabalho remoto;

- Dimensão Tecnológica

T1. Aumento do volume de reuniões via Teams;
T2. Uso excessivo de ferramentas tecnológicas (fadiga tecnológica);
T3. Variação na performance (positiva e negativa);

- Dimensão Física

P1. Por segurança. as pessoas usam menos os Transportes Públicos e passou a haver mais congestionamento do estacionamentos nos edifícios;
P2. Implementação da política *Hot desk* (postos de trabalho não fixos), que poderá gerar resistência por parte de alguns colaboradores;
P3. Elevado ruído nas instalações pelo facto de os edifícios da EDP serem todos *Openspace*.

É possível perceber que, de uma forma geral, os problemas nas 4 dimensões da empresa diminuíram, havendo apenas um claro aumento de problemas relacionados com o espaço físico.

No caso da dimensão Organizacional foram identificados 3 novos focos de problemas, na dimensão Social apenas foi identificado 1 problema, na dimensão Tecnológica foram identificados 2 problemas e na dimensão de Espaços Físicos foram identificados 3 problemas.

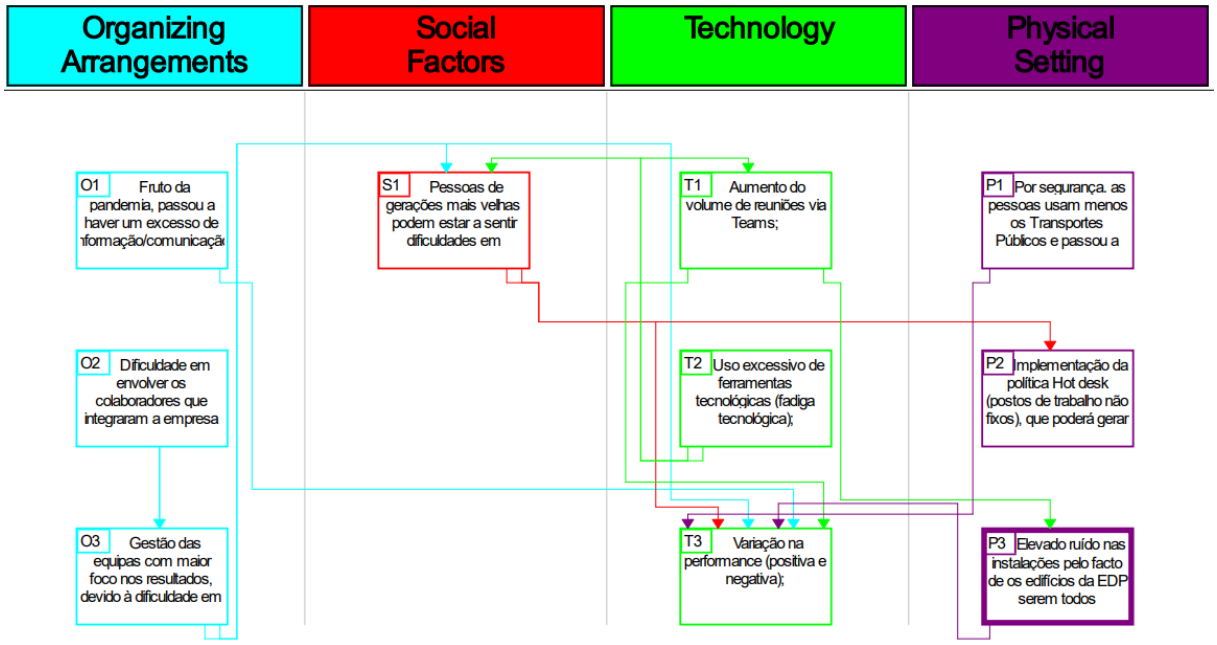


Gráfico 3.12 - Mapa Diagnóstico: Stream Diagnostic Chart - Atualmente

No capítulo seguinte são apresentadas algumas propostas para solucionar as questões mais veementes no cenário atual da EDP.

Capítulo IV - Implementação

A avaliação da situação atual do Grupo EDP através dos diferentes instrumentos de diagnóstico utilizados (*Stream Analysis* e Modelo OCAI), permite elaborar uma estratégia de mudança e de melhoria contínua, focada na correção das falhas encontradas, na melhoria da relação dos colaboradores com as suas chefias, bem como a sua atividade laboral. Através desta análise será possível conseguir uma maior qualidade no trabalho produzido, uma maior eficiência e uma performance otimizada, com resultados satisfatórios para todos os intervenientes.

Uma visão abrangente possibilita uma noção global dos principais focos de problemas, muitas vezes difíceis de identificar quando são analisados de forma parcial e isolada. Com essa visão, torna-se possível traçar um caminho que levará a uma mudança global, aumentando a sua eficácia de implementação e sustentabilidade a médio e longo prazo. Apesar do exposto, não se pode permitir que a visão abrangente seja demasiado irrealista, sem metas delineadas ou objetivos bem definidos.

De forma a obter uma mudança bem definida e transversal em toda a empresa, é essencial criar uma Equipa de Mudança para cada empresa do grupo, constituída por alguns elementos de diferentes equipas, de forma a personalizar e responsabilizar as diferentes etapas propostas, garantindo que as diferentes equipas fazem os ajustes necessários e atempados para concluir as mudanças planeadas, respeitando os prazos pré-definidos.

Uma vez que a cultura é uma das essências que está subjacente ao modo como os colaboradores trabalham e se relacionam e, tendo em conta que após o impacto pandémico a cultura da organização não se deixou afetar (conclusão retirada do Modelo OCAI), seria um bom princípio elaborar a fundamentação básica do plano de intervenção tendo o cuidado de não interferir com os bons valores e costumes que vigoram na organização. Apesar disso, existem alguns problemas estruturais que podem ser corrigidos e, a diferença ou o desconforto entre a estrutura dominante e a estrutura deseja pelos profissionais (já com problemas solucionados), vai criar desconforto suficiente no sistema para motivar as mudanças que se pretendem alcançar.

Muitas vezes, ao longo do processo de mudança torna-se difícil corrigir determinados problemas sem afetar de alguma forma a cultura da organização. De forma a evitar essa consequência, o projeto de mudança terá de promover a capacidade de dar ênfase apenas ao que se pretende corrigir.

A mudança organizacional elaborada tendo em conta a *Stream Analysis* também assume que existe um método de trabalho sequencial, onde serão estabelecidos 3 agentes de mudança:

"*What, When and Who*". Ou seja, as equipas de Mudança, após a análise dos problemas já identificados pela *Stream Analysis*, irão determinar *quais são os problemas mais críticos* e que devem ser abordados, *quais os prazos a serem respeitados* para a correção desses problemas e *quem estará a assegurar e a supervisionar* as ações de mudança estabelecidas.

Nesse sentido, após a realização da *Stream Analysis* da EDP, poder-se-á propor - para correção dos problemas encontrados - na dimensão Organizacional, a criação de um site / plataforma específica para divulgação de informação relacionada com a pandemia Covid-19. Desta forma, os colaboradores têm a possibilidade de consultar essa informação sempre que quiserem e ao mesmo tempo, para os colaboradores que não sentem tanta necessidade de receber *updates* diários sobre a pandemia, deixam de receber essa informação. No âmbito da mesma dimensão, outro dos problemas detetados foi a necessidade de envolver os colaboradores que iniciaram funções na organização durante o período de confinamento nos temas da empresa. As sugestões propostas para resolver esse problema serão: 1) num registo mensal, reservar a última hora de trabalho de uma 6ª feira para convívio extralaboral com os colegas de equipa e 2) a elaboração de um programa de *Business Cases* em conjunto com diretores ou membros do *board*, onde serão expostos vários temas relevantes para a organização, como por exemplo o plano de negócios, objetivos estratégicos, etc.. e onde os colaboradores poderão ganhar alguma visibilidade junto de quadros superiores. O último problema identificado nesta dimensão é o facto de o tipo de gestão que existia nas equipas ter começado a ser mais focado nos resultados, isto é, "se está feito e se está bem feito". Este problema surgiu com a dificuldade que as chefias estavam a sentir em controlar a performance dos colaboradores durante a fase da pandemia e a sugestão que se poderá propor para colmatar este problema é promover uma reunião de equipa "democrática", em que a equipa pode expor as suas ideias em relação aos critérios de avaliação e onde dá novas ideias, tendo em conta o regime de trabalho híbrido em vigor. Não se trata de um problema com elevado grau de urgência, uma vez que os resultados da EDP acabaram por melhorar com o avanço da pandemia.

Relativamente à dimensão Social, o problema identificado está em grande parte relacionado com a dimensão Tecnológica, isto é, as pessoas mais velhas, em que o seu trabalho não estava tão dependente das ferramentas tecnológicas, poderão estar a sentir dificuldades em adaptar-se à tecnologia e aos canais do trabalho remoto. As sugestões propostas para colmatar esta possível diferença são: 1) criar um maior investimento e divulgação do programa de *Upksill digital* e 2) desenvolver novos *e-learnings* apenas destinados a pessoas que sintam maiores dificuldades em temas relacionados com tecnologia. Esta reestruturação estratégica deve ser empreendida logo que seja possível, preferencialmente nos próximos 6 meses.

Em relação à dimensão Tecnológica, o primeiro problema detetado já acontecia no período pré-pandemia mas, devido ao facto de os colaboradores estarem fisicamente afastados e com o maior uso das tecnologias, acentuou-se ainda mais: o agendamento intensivo de reuniões e *calls* rápidas. Trata-se de um problema transversal a quase todas as áreas e que necessita de uma solução imediata, uma vez que afeta diretamente a produtividade dos colaboradores e o balanço entre a sua vida pessoal e profissional. Nesse sentido, as sugestões propostas são: 1) Promover uma abordagem *top-botton* sobre a importância do tempo para trabalho individual. Esta sugestão, a longo prazo, levará a que se comece a ter cada vez menos reuniões e por sua vez haverá mais tempo para trabalho individual; 2) estabelecer um número máximo de reuniões diárias, de forma a reservar tempo para trabalho individual dos colaboradores e garantir que não é necessário trabalhar fora do horário laboral. O segundo problema detetado prende-se com o uso excessivo de ferramentas/*apps* tecnológicas, como por exemplo: Skype, *Teams, Whatsapp, Outlook*, chamada telefónica, *etc*… De acordo com o colaborador entrevistado, este problema surgiu com o objetivo de tornar o contacto entre colaboradores o mais constante, rápido e eficaz possível, ou seja, começaram a ser usadas diferentes canais para estar sempre conectado à empresa e aos colegas. No entanto esta multiplicidade de canais pode tornar-se cansativa e ineficiente. Este problema poderá ser resolvido de uma forma bastante rápida, mas é necessário que exista uma ação conjunta entre todas as áreas. Começando pelo líder de cada equipa de trabalho e em sintonia com as outras equipas, é necessário uniformizar o canal a utilizar para cada tema, através da criação de um modelo de governo claro e bem definido. Desta forma, a informação nunca é duplicada entre diferentes *apps* (que muitas vezes têm o mesmo propósito) e o colaborador acaba por não receber tantas notificações de fontes diferentes. Ainda na dimensão Tecnológica podemos referir que existe o problema mais a "*jusante*" de todos, ou seja, resolvendo todos os outros problemas, o Impacto na Performance acaba por se resolver automaticamente.

Por último, na dimensão do Espaço Físico foram detetados 3 problemas sendo que, os dois primeiros, estão diretamente relacionados com o impacto da pandemia Covid-19. O primeiro problema mencionado é o facto de os colaboradores começarem a utilizar mais o seu transporte pessoal para se dirigirem ao escritório, o que tem provocado congestionamento no estacionamento dos edifícios. A pandemia Covid-19 começou a transmitir às pessoas uma sensação de insegurança na maioria dos espaços públicos e, os transportes são um claro exemplo disso. A sugestão proposta passa por estabelecer uma parceria com empresas como *Uber, Bolt* ou outras plataformas de *Car sharing* que poderá resultar num desconto ou num benefício para os colaboradores EDP. Com esta medida, os colaboradores EDP acabam por ter

uma menor pegada ecológica, o que melhora também a imagem da organização e sentem-se mais seguros nas suas deslocações trabalho-casa. O segundo problema mencionado também está diretamente relacionado com a pandemia. Com a entrada em vigor da política de *Hot Desk* (espaços de trabalho sem lugares fixos), que não existia antes da pandemia, passou a haver "resistência" por parte de alguns colaboradores em regressar as instalações. Esta política surgiu porque o regresso às instalações passou a ser feito de forma faseada e por escalas, deixando de haver um lugar apenas usado por um colaborador, mas sim lugares assinalados a verde que cumprem as regras de distanciamento. Este problema não é considerado "urgente" e a sugestão proposta passa por desenvolver *Workshops* de regresso às instalações onde se explica o novo modelo de trabalho presencial e todas as regras associadas a este novo modelo.

O último problema mencionado para esta dimensão também já vem desde o período pré-pandémico, mas que se têm vindo a agravar. Dado o maior número de reuniões e *calls* e, uma vez que os edifícios da EDP são na sua maioria *openspace*, passou a existir muito mais ruído nas zonas comuns. Este problema afeta claramente a produtividade dos colaboradores e necessita de medidas urgentes. As sugestões propostas para tentar colmatar este problema são: 1) investir na remodelação dos espaços de trabalho e disponibilizar "cabines telefónicas" bem insonorizadas e destinadas a *calls* rápidas e 2) afixar *flyers* nas paredes que indiquem a proibição de fazer chamadas ou reuniões no espaço comum a todos os colaboradores.

Quadro 1.1 – Proposta de soluções para os problemas levantados em cada dimensão da Stream Analysis

Dimensão	Problemas Detetados	*What*	*When*	*Who*
Dimensão Organizacional	**Q1. Fruto da pandemia, passou a haver um excesso de informação/comunicação divulgada via diferentes canais da empresa;**	Criar um *site* / plataforma específica para informação relacionada com a Covid-19;	Até 3 meses	Departamento de Marca e Comunicação Interna
	Q2. Dificuldade em envolver os colaboradores que integraram a empresa durante o período de confinamento nos temas da organização;	Reservar a última hora de trabalho de uma 6a-feira para convívio extra-laboral com os colegas;	Até 1 mês	*Team líder* & Departamento de RH
		Elaborar um programa de *business cases* em conjunto com diretores/membros do *board*;	Até 6 meses	*Team* líder & Departamento de RH & Membro do *Board*
	Q3. Gestão das equipas com maior foco nos resultados, devido à dificuldade em "controlar" a produtividade dos colaboradores;	Marcar uma reunião de equipa de cariz "democrático";	Até 3 mês	*Team* líder
Dimensão Social	**S1. Pessoas de gerações mais velhas podem estar a sentir dificuldades em adaptar-se à tecnologia e aos canais do trabalho remoto**	Maior investimento no *upskill digital*;	Até 6 meses	Departamento de RH & IT
		Desenvolver *e-learnings* apenas destinados a pessoas que sintam maiores dificuldades;	Até 6 meses	Departamento de RH & IT
Dimensão Tecnológica	**T1. Aumento do volume de reuniões via *Teams*;**	Promover abordagem *top botton* sobre a importância de tempo para trabalho individual	Até 1 mês	*Team* líder
		Recomendar número máximo de reuniões por dia, de forma a reservar tempo para trabalho individual;	Até 1 mês	*Team* líder
	T2. Uso excessivo de ferramentas tecnológicas (fadiga tecnológica);	Criar um modelo de governo com canais definidos por cada tema*;*	Até 3 meses	Departamento de Marca e Comunicação Interna & Departamento de RH
	T3. Variação na performance (positiva e negativa);	Resolvendo todos os outros problemas, o Impacto na Performance acaba por se resolver automaticamente;		
Dimensão Espaço Físico	**P1. Por segurança. as pessoas usam menos os Transportes Públicos e passou a haver mais congestionamento do estacionamento nos edifícios;**	Estabelecer parcerias com Uber, Bolt ou outras plataformas de *Car Sharing*;	Até 3 meses	Departamento de Gestão de Instalações
	P2. Implementação da política *Hot desk* (postos de trabalho não fixos), que poderá gerar resistência por parte de alguns colaboradores;	*Workshops* de regresso às instalações onde se explica o novo modelo de trabalho presencial;	Até 1 mês	*Team* líder
	P3. Elevado ruído nas instalações pelo facto de os edifícios da EDP serem todos *Openspace*.	Investir na remodelação de espaços e disponibilização de "cabines telefónicas";	Até 1 ano	Departamento de Gestão de Instalações
		Afixar nas paredes o sinal de proibição de fazer chamadas ou reuniões em espaço comum;	Até 1 mês	Departamento de Gestão de Instalações

Em resumo, pode-se afirmar que a criação de uma Equipa de Mudança é essencial para analisar todos os problemas identificados, tanto a nível individual como organizacional, através dos métodos de análise e diagnóstico aplicados. Suportados pelo tipo de mudança estudado por Weick and Quinn, a proposta de mudança a realizar no Grupo EDP será contínua e emergente, envolvendo várias fases e dimensões da organização, desde a cultura organizacional, diferenças sociais, equipamentos e infraestruturas, processos internos e externos e coordenação entre as diferentes equipas, tendo como principal objetivo proporcionar um desenvolvimento positivo e zelando pela eficiência dos colaboradores na organização.

Conclusão e Limitações do Estudo

Conclusão

Estando praticamente ultrapassada a fase mais crítica da pandemia Covid-19, torna-se possível tirar algumas conclusões sobre o impacto que a mesma deixou no mundo, nas pessoas e também nas organizações. Este problema de saúde pública deixou, sem dúvida alguma, uma forte marca em várias gerações e obrigou a que toda a população se visse obrigada a uma rápida readaptação.

A cultura completa a estrutura organizacional, na adoção de um sistema de relações promovendo a integração e coordenação da organização. É um elo de ligação entre todos os membros da organização, originando um espírito de união em torno dos valores partilhados. Logo, a cultura organizacional representa a forma pela qual os seus membros percecionam as características-chave que a organização valoriza. A cultura é um fenómeno dinâmico que envolve os membros da organização permanentemente, sendo representada constantemente, criada pelas interações entre os membros e moldada pelo comportamento de liderança. É um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento.

O presente estudo teve como principal objetivo avaliar o impacto que a pandemia Covid-19 teve na Estrutura Organizacional e na Cultura da EDP e, para isso, foram utilizadas duas diferentes técnicas: Modelo OCAI e *Stream Analysis*.

A análise feita através do Modelo OCAI visou sobretudo avaliar a perceção que vários colaboradores da EDP têm em relação à cultura da organização em 2 períodos de tempo diferentes (pré-covid e atualmente) tendo em consideração as características dominantes, o tipo de liderança em vigor, a gestão dos colaboradores, a união na organização, a ênfase estratégica e os critérios de sucesso. Através das respostas obtidas no inquérito divulgado e, apesar de haver diferenças na perspetiva consoante o cargo hierárquico de cada colaborador, é possível concluir que a pandemia Covid-19 teve um impacto praticamente insignificante na estrutura da EDP, uma vez que, nos gráficos apresentados, as linhas que representam o período pré-covid estão muito próximas das linhas que representam o período atual. Também é possível concluir que na EDP vigora uma cultura predominantemente Clan e Hierárquica, isto é, existe um foco no ambiente interno da empresa e na integração dos seus colaboradores, onde o ambiente predominante é bastante familiar para todos os intervenientes, mas ao mesmo tempo com uma estrutura hierárquica muito bem definida.

De forma a perceber se a pandemia Covid-19 forçou a que a EDP efetuasse ajustes estratégicos e operacionais, realizaram-se entrevistas a 3 colaboradores que se considera terem

tido um papel preponderante na adaptação à nova realidade empresarial. No âmbito da *Stream Analysis* desenvolvida por Porras (1987), avaliaram-se as alterações que ocorreram nas quatro dimensões que compõe uma organização entre o período pré-covid e atualmente: Dimensão Organizacional, Dimensão Social, Dimensão Tecnológica e Dimensão de Espaço Físico. Foi possível verificar que, no período que antecedeu a pandemia Covid-19, havia sobretudo vários problemas de dimensão organizacional que poderiam estar a impactar a eficiência e a produtividade dos colaboradores. Com a pandemia, a empresa teve a necessidade de se adaptar e de proceder a algumas alterações, não só pela segurança de todos os colaboradores, como também pela necessidade de continuar a produzir e a servir os interesses da organização. Neste sentido, torna-se possível concluir que o impacto acabou por ter um efeito positivo na maioria das dimensões da empresa, ou seja, apesar de não se ter verificado uma mudança na cultura de gestão da Organização, a empresa efetuou mudanças de natureza conjuntural para se adaptar à situação criada pela pandemia Covid-19. No período atual, os colaboradores sentem-se mais próximos de quadros hierárquicos superiores, sentem-se mais próximos de colaboradores de outras geografias, sentem que existe maior flexibilidade para trabalhar remotamente e sentem também que a empresa deu um "salto" tecnológico que torna a vida dos colaboradores mais fácil. Por outro lado, e por razões óbvias, surgiram problemas na dimensão tecnológica, fruto do excessivo recurso a ferramentas / *apps* tecnológicas e na dimensão do espaço físico, devido à necessidade de manter os colaboradores a uma distância de segurança e a acederem às instalações de forma faseada.

As diferentes avaliações realizadas neste trabalho, desde o Modelo OCAI à *Stream Analysis*, têm alguns pontos em comum: determinar o que existe, identificar o que poderá ser melhorado tanto na estrutura organizacional como nas relações entre os colaboradores, desenvolver uma estratégia de mudança, implementá-la e corrigi-la de forma atempada, num processo de mudança contínua e emergente, não só pela performance e eficiência da organização, mas também com foco no capital humano.

Apesar de terem sido propostas algumas sugestões para solucionar os problemas identificados no período atual, o maior desafio será proceder a esses ajustes sem nunca prejudicar ou colocar em causa a boa cultura que vigora na EDP, na perspetiva dos colaboradores.

Limitações do Estudo

A principal limitação encontrada na realização deste estudo teve que ver com o facto de as respostas ao questionário, apesar de terem tido bastante adesão (51 respostas), terem sido de apenas duas empresas da EDP: EDP S.A. e EDP Global Solutions. Apesar de este facto não ter enviesado o estudo feito, acabou por não ser possível verificar se existe alguma empresa dentro do Grupo EDP que opere de uma forma distinta das outras. Não obstante da limitação apresentada, o objetivo principal era conseguir obter respostas de pelo menos 2 empresas e esse objetivo foi alcançado.

Outra limitação do estudo foi o facto de se ter obtido a resposta de apenas um Diretor. Tal como se pode verificar através dos gráficos, a resposta obtida pelo Diretor representa o maior desvio-padrão verificado nos inquéritos. Ainda assim, não é possível inferir que esta seja a opinião de todos os diretores da EDP, pelo que teria sido interessante analisar mais aprofundadamente esta questão.

A última limitação identificada foi perceber quais perguntas a fazer para identificar os problemas, no âmbito da *Stream Analysis*. O objetivo das entrevistas realizadas era, essencialmente, perceber para cada uma das dimensões, quais os problemas que poderiam afetar a produtividade e eficiência dos colaboradores da empresa. Posteriormente, seguindo o método criado por Porras (1987), foi necessário perceber de que forma esses problemas poderiam originar os que foram identificados nas outras dimensões. Foi necessário pensar em perguntas que fossem abrangentes o suficiente para compreender cada dimensão e ao mesmo tempo precisas e diretas, para levar o entrevistado a responder com situações concretas. Esta dificuldade pode ser vista como uma limitação ao estudo, na medida em que nunca se saberá se existiam outros temas relevantes que possam não ter sido devidamente explorados durante a entrevista.

Referências Bibliográficas

Allen, T. J., & Fusfeld, A. R. (1976). Design for communication in the research and development lab. Technology Review. https://doi.org/10.1177/009365087014005007

Bandura, A., & National Institute of Mental Health (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. *Prentice-Hall, Inc.* https://doi.org/10.1017/S0813483900008238

Barrett, F.J., Thomas, G.F., & Hocevar, S.P. (1995). The central role of discourse in large-scale change: a social construction perspective. https://doi.org/10.1177/0021886395313007

Becker, P. (1981). Workspace: Creating Environments in Organizations. ISBN: 0030591376

Bower, M. (1966). The Will to Manage: Corporate Success Through Programmed Management. ISBN: 007006735X

Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.40

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. ISBN: 978-1-118-04705-7

Childress, J. R., & Senn, L. E. (1995). In the Eye of the Storm: Reengineering Corporate Culture. Leadership Press. ISBN: 0964846608, 9780964846609

Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioural complexity in managerial leadership. https://doi.org/10.1287/orsc.6.5.524

Dixon, N.M. (1997). The hallways of learning. https://doi.org/10.1016/S0090-2616(97)90034-6

Hackan, J. R., & Oldham, G.R. (1980). Work Redesign. https://doi.org/10.2307/257655

Hatch, M. J. (1985). The Organization as a Physical Environment of Work: Physical Structure Determinants of Task Attention and Interaction. *Doctoral Dissertation, Graduate School of Business, Stanford University.*

Hoffer, S. (1986). Behaviour and Organizational Performance – Stanford University. Journal of Applied Behavioural Science. https://doi.org/10.1177/002188638602200409

International Labour Organization (2021, January 25). COVID-19 and the world of work. *Seventh edition. Retrieved from: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_767028.pdf*

Lawrence, K. A., Quinn, R. E., & Lenk, P. (2003). Behavioural complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.014

Orlikowski, W. J. (1996). Improvising organizational transformation overtime: a situated change perspective. https://doi.org/10.1287/isre.7.1.63

Porras, J. I. (1987). Stream Analysis: A Powerful Way to Diagnose and Manage Organizational Change. ISBN: 0201056933

Porras, J. I., & Hoffer, S. (1986). Common Behaviour Changes in Successful Organization Development Efforts. *Journal of Applied Behavioural Science.* https://doi.org/10.1177/002188638602200409

Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). Organizational development: Theory, practice, and research.

Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90052-3

Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250171104

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition.* https://doi.org/10.1177/1038411070450030802

Waterman R., Peters, T., & Phillips, J. R. (1980). Structure is Not Organization.

Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization. ISBN: 0684836408 9780684836409

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *University of Michigan Business School*. https://doi.org/10.1002/9780470753408.ch10

Williamson, O. E. (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*. ISBN: 0029353602

Anexos

Anexo A - Questionário aos Colaboradores EDP

Olá.
O meu nome é Carlos Moita e sou aluno do Mestrado em Gestão Aplicada no ISCTE-IUL. No âmbito deste Mestrado, escolhi para tema da minha tese desenvolver um estudo sobre o impacto da Pandemia Covid-19 na Estrutura Organizacional e na Cultura da EDP. Este estudo tem como base um questionário que lhe será apresentado nas seguintes páginas.

Ao avançar no questionário está a concordar que as suas respostas sejam objeto de estudo e análise.

Regras para preenchimento do questionário:

- O questionário consiste em 6 grupos de 4 questões cada, em que deverá atribuir uma pontuação (entre 0 e 100) às 4 perguntas de cada grupo, conforme o contexto de **cada equipa de trabalho**. Deverá dar o maior número de pontos à alternativa que melhor corresponde à realidade da equipa, tendo em consideração que o total das 4 perguntas deverá ser 100 pontos.
- Para responder às perguntas, deve ter em consideração a comparação entre 2 contextos: **Pré-Covid e Situação Atual**

Por exemplo:
No grupo 1, se a alternativa A se enquadra muito bem na realidade da equipa, a alternativa B e C são de alguma forma semelhantes e a alternativa D se enquadra pouco na realidade da equipa, as pontuações poderão ser A=55, B=20, C=20 e D=5. É apenas necessário garantir que o total da soma das 4 alternativas é 100.

Género

□ Masculino
□ Feminino

Faixa Etária

□ 20 a 30 anos

- □ 30 a 40 anos
- □ 40 a 50 anos
- □ 50 a 60 anos
- □ 60 a 70 anos

Cargo

- □ Diretor(a)
- □ Sub Diretor(a)
- □ Gestor(a) de Área
- □ Técnico(a) Superior Senior
- □ Técnico(a) Superior Especialista
- □ Técnico(a) Superior
- □ Administrativo(a)

CARATERÍSTICAS DOMINANTES

A pontuação para cada opção pode variar entre 0 e 100 pontos. A soma de todas as afirmações deve totalizar 100 pontos.

Afirmação	**Pontuação (Cenário Pré-Covid)**	**Pontuação (Cenário Atual)**
A. A equipa de trabalho é muito familiar. Sinto-me parte integrante e todos os colaboradores partilham muito de si.		
B. A equipa é dinâmica e empreendedora. Os colaboradores estão dispostos a arriscar e a assumir riscos.		
C. A equipa é muito orientada para os resultados. Existe uma grande preocupação em apresentar "trabalho feito". Todos os membros são muito competitivos e focados na conclusão de tarefas		
D. A equipa está muito bem hierarquizada e estruturada. As tarefas realizadas pelas pessoas estão bem definidas.		
TOTAL	**∑ = 100**	**∑ = 100**

LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

A pontuação para cada opção pode variar entre 0 e 100 pontos. A soma de todas as afirmações deve totalizar 100 pontos.

Afirmação	Pontuação (Cenário Pré-Covid)	Pontuação (Cenário Atual)
A. Uma posição de liderança na equipa tem apenas o objetivo de dar o exemplo, prestar mentoria, facilitar o trabalho aos demais e nutrir relações.		
B. Uma posição de liderança na equipa é considerada uma posição de empreendedorismo, de inovação e de tomada de decisões com risco associado.		
C. Uma posição de liderança na equipa é considerada uma posição de atitudes objetivas, atitudes agressivas e atitudes com foco no resultado final.		
D. Uma posição de liderança na equipa tem como objetivo coordenar, organizar e garantir um bom funcionamento das atividades.		
TOTAL	**∑ = 100**	**∑ = 100**

GESTÃO DOS COLABORADORES

A pontuação para cada opção pode variar entre 0 e 100 pontos. A soma de todas as afirmações deve totalizar 100 pontos.

Afirmação	Pontuação (Cenário Pré-Covid)	Pontuação (Cenário Atual)
A. O tipo de gestão na equipa caracteriza-se por trabalho em equipa, consenso e participação de todos os elementos.		
B. O tipo de gestão na equipa caracteriza-se por assumir riscos, inovação, autonomia e exclusividade.		
C. O tipo de gestão na equipa caracteriza-se por uma forte competitividade, elevado ritmo trabalho e grandes conquistas.		

D. O tipo de gestão na equipa caracteriza-se pela segurança, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos.		
TOTAL	**∑ = 100**	**∑ = 100**

UNIÃO NA EQUIPA

A pontuação para cada opção pode variar entre 0 e 100 pontos. A soma de todas as afirmações deve totalizar 100 pontos.

Afirmação	**Pontuação (Cenário Pré-Covid)**	**Pontuação (Cenário Atual)**
A. As características que mantêm a equipa unida são a lealdade e a confiança mútua. O compromisso que as pessoas têm com estas características é elevado.		
B. As características que mantêm a equipa unida são a inovação e o desenvolvimento. Dá-se prioridade a estar na vanguarda.		
C. As características que mantêm a equipa unida são a inovação e o desenvolvimento. Dá-se prioridade a estar na vanguarda.		
D. As características que mantêm a equipa unida são as regras e as políticas da empresa. É fundamental manter o bom funcionamento da equipa.		
TOTAL	**∑ = 100**	**∑ = 100**

ÊNFASE ESTRATÉGICA – Pré-Covid

A pontuação para cada opção pode variar entre 0 e 100 pontos. A soma de todas as afirmações deve totalizar 100 pontos.

Afirmação	**Pontuação (Cenário Pré-Covid)**	**Pontuação (Cenário Atual)**

A. A equipa promove o desenvolvimento humano. Elevados níveis de confiança, abertura e participação são notórios.		
B. A equipa promove a aquisição de novos recursos e lança novos desafios. Tentar novas metodologias é valorizado.		
C. A equipa promove a competitividade e novas conquistas. Conseguir alcançar objetivos é uma prioridade.		
D. A equipa promove a permanência e a estabilidade. Eficiência e controlo são características importantes no trabalho.		
TOTAL	**∑ = 100**	**∑ = 100**

CRITÉRIOS DE SUCESSO

A pontuação para cada opção pode variar entre 0 e 100 pontos. A soma de todas as opções deve totalizar 100 pontos.

Afirmação	**Pontuação (Pré-Covid)**	**Pontuação (Cenário Atual)**
A. O conceito de sucesso para a equipa assenta no desenvolvimento dos recursos humanos, trabalho em equipa, comprometimento dos colaboradores e preocupação com os mesmos.		
B. O conceito de sucesso para a equipa assenta em ter produtos/serviços únicos.		
C. O conceito de sucesso para a equipa assenta na obtenção de quota de mercado ou em novas atividades.		
D. O conceito de sucesso para a equipa assenta na obtenção de quota de mercado ou em novas atividades.		
TOTAL	**∑ = 100**	**∑ = 100**

O questionário terminou. Muito obrigado pela sua colaboração!

Anexo B – Transcrição entrevista Ana B.

Carlos: *Ana, antes de mais queria agradecer pela disponibilidade e pela sua ajuda. Estou a fazer a tese de mestrado pelo ISCTE-IUL e o tema da minha tese é "O impacto que a pandemia Covid-19 teve na Cultura e na Estrutura Organizacional da EDP". No âmbito deste tema, estou a realizar esta entrevista de forma a analisar dois períodos distintos da empresa: Pré-Covid e atualmente. O produto final desta entrevista irá ser um quadro composto por 4 dimensões diferentes: Organizacional, Social, Tecnológica e Física e tem como objetivo perceber os problemas que existiam e que a pandemia poderá ter ajudado a resolver e também quais os problemas que passaram a existir, fruto da pandemia. No final irei relacionar os problemas das 4 dimensões. A Ana irá ajudar-me a perceber os problemas que existem na Dimensão Tecnológica e na Dimensão Física.*

Ana B.: *Olá Carlos. As minhas respostas vão ser sempre dadas tendo como base a minha perceção pessoal. Queria também fazer um pequeno enquadramento, ou seja, eu entrei para gerir a área dois meses antes da pandemia começar e tem sido uma aprendizagem até agora.*

Carlos: *Vou primeiro fazer um enquadramento de cada dimensão e depois passarei às perguntas. "A Dimensão Tecnológica de uma organização engloba um vasto conjunto de variáveis como: ferramentas, equipamentos e maquinaria utilizados no processo de transformação digital da empresa, incluindo não só os sistemas técnicos, mas também o conhecimento técnico dos membros da organização."*

A nível tecnológico, que problemas enfrentaram com a pandemia?

Ana B.: *Eu acho que a EDP correspondeu no imediato e da melhor forma para a disponibilização de equipamentos de trabalho, quer na vertente administrativa (computadores, pc, etc…) e isso exigiu por um lado, muita adaptação por parte das equipas (quer de chefia, como também de colaboradores) para a adaptação a este novo mundo, mais exigente, de tecnologia. Passámos a não ter só o e-mail, mas também o Teams a funcionar e o Whatsapp, de forma a estarmos mais em "cima do acontecimento". Mas acho que entrou rapidamente e iremos chegar ao fim da pandemia e vamos concluir que se ganhou muito mais, ou seja, criámos mais sinergias e estamos muito mais próximos com a disponibilização desta tecnologia. Tivemos também o contrabalanço dos horários e deste incumprimento, ou seja,*

tivemos de aprender nós próprios a gerir estes horários porque não estamos culturalmente desenvolvidos para trabalhar em teletrabalho. Acho que nos adaptámos.

Carlos: *E antes da pandemia, sentiam que havia necessidade de haver melhoria de processos tecnológicos?*

Ana B.: *Eu diria que não. Diria que sempre tivemos a possibilidade de levar o computador portátil para casa. Tivemos um add-on de levar os monitores e isso não acontecia antes. O facto de termos as VPNs atribuídas também já era algo que tínhamos. Disponibilizámos cadeiras e houve essa facilidade de levar para casa, de forma a ter condições mais ergonómicas.*

Carlos: *Considera que pandemia veio acelerar de alguma forma a digitalização dos processos? Sente que antes da pandemia já se falava nisso e havia essa necessidade?*

Ana B.: *Sim, óbvio que sim. A digitalização e também todo o impacto com as questões ambientais e nas alterações climáticas fez com que tivéssemos a necessidade de quebrar com, por exemplo, o consumo de papel (como por exemplo faturas). A pandemia veio impulsionar esta via mais digital, ou seja, tivemos de trocar a parte "menos digital", sem dúvida.*

Carlos: *Há alguma coisa que se recorde que era um problema antes da pandemia? Alguma coisa de que as pessoas se queixavam antes da pandemia nesta dimensão?*

Ana B.: *Não. Eu acho que a EDP sempre teve esta abertura para termos VPNs, acessos, portáteis disponíveis para casa…. Tivemos apenas uma melhoria na parte das telecomunicações no que toca a acréscimo de dados. Para muitas pessoas pode ter passado despercebido, mas pudemos utilizar os dados e tivemos um "push" e isso antes não existia. Mas não sofríamos desse problema porque não trabalhávamos tantas vezes fora do escritório como trabalhamos agora.*

Carlos: *Relativamente à dimensão tecnológica fiquei esclarecido. Relativamente ao enquadramento físico, "O Enquadramento Físico, está relacionado com caraterísticas como a configuração do espaço de trabalho, ambiente físico, design interior e arquitetura. Estes tipos de fatores têm vindo a revelar-se muito impactantes no desempenho dos colaboradores."*

Com a pandemia, muitos dos colaboradores tiveram de passar a trabalhar a partir das suas casas que, muitas das vezes, não têm as condições físicas ideais. Considera que os aspetos físicos do teletrabalho tiveram impacto na produtividade das pessoas (para melhor ou pior)?

Ana B.: *Considero que o próprio contexto de pandemia e não tanto o contexto de teletrabalho, acho que não criou esse impacto. Estarmos num contexto tão restrito e tão imprevisível e por isso penso que não teve esse impacto, nem no grupo em geral (que nos tenhamos apercebido). Obviamente que houve, se calhar, falta de produtividade em algumas equipas, mas em termos globais isso não foi visível até porque os resultados em termos de Grupo foram melhores em 2020. Mas foi mais pelo contexto, pela pandemia, tivemos de nos adaptar porque estávamos a sofrer de uma alteração para a qual não estávamos preparados e acabou por toda a gente remar para o mesmo lado.*

Carlos: *No overall, sentiram que no período inicial de pandemia a produtividade sofreu alterações?*

Ana B.: *Aumentou. Na minha área em concreto, a produtividade não diminuiu nunca. Acredito que possa ter existido uma perceção inicial de adaptação que se possa ter sentido uma vez que foi bastante exigente, mas no final no dia diria que não diminuiu. Mas acredito que, se vivermos neste registo de teletrabalho e pandemia, possam surgir algumas limitações e acabará por haver impacto na vida das pessoas.*

Carlos: *E em termos de saúde? Sente que a saúde física e mental dos colaboradores foi afetada pelo facto de as pessoas terem estado afastadas do local de trabalho tanto tempo?*

Ana B.: *Nós tivemos, junto dos nossos colaboradores, uma linha de apoio psicológico para além de termos todo um acompanhamento médico a familiares de colaboradores e penso que isso ajudou e fortaleceu a dinâmica dentro dos colaboradores (conforto e confiança). Nesta linha telefónica houve muitas chamadas e claro que podemos concluir que teve impacto no geral.*

Carlos: *Com o regresso às instalações, pós-pandemia, que problemas enfrentaram com os espaços físicos? Houve ou vai haver alguma alteração nos espaços de trabalho (escritório)?*

Ana B.: *Nós tivemos muita preocupação em seguir as recomendações que nos indicavam, tanto ACT como DGS, nomeadamente no que respeita a regras de distanciamento, circulação de pessoas, regras de ocupação e ambiente (ar condicionado) e claro que isto teve impacto. Desligarmos o ar condicionado para não haver circulação de ar fez com que muitas vezes estivesse frio e outras vezes estivesse muito calor. Nós não queríamos a propagação do vírus. Depois no que diz respeito à utilização das máscaras, acho que nos protegemos todos muito bem e acho que o fizemos na melhor forma. Neste momento já estamos com as medidas mais "ligeiras" e isso é transversal a todo o grupo, ou seja, em todos os edifícios. Claro que há edifícios que têm layouts diferentes e as adaptações são diferentes. Houve algumas unidades de negócio que quiseram ser mais ambiciosas e ter maior ocupação, ou seja, tivemos de colocar lugares a mais, mesmo garantido o distanciamento, e neste momento garantimos cerca de 50% a 55% de ocupação dos nossos edifícios (2m de distância entre as pessoas).*

Carlos: *Sente que as pessoas estão confortáveis com isso ou que é indiferente?*

Ana B.: *Penso que neste momento é indiferente, fruto do cansaço das pessoas. As pessoas estão contentes por regressar.*

Carlos: *E relativamente à proximidade entre as equipas, uma vez que não podem ter toda a gente nas instalações, há equipas que trabalham sempre em paralelo e que agora estarão afastadas… Como está a funcionar?*

Ana B.: *Sim. Estamos a garantir o distanciamento entre as pessoas no local de trabalho e houve a preocupação e a passagem pelo CA de garantir que este regresso seja para reaproximar as equipas, ou seja, juntar equipas que trabalham juntas nos mesmos dias no escritório.*

Carlos: *Há alguma coisa que se recorde que era um problema antes da pandemia? Há alguma coisa de que as pessoas se queixavam antes da pandemia nesta dimensão?*

Ana B.: *Problemas sempre houve. Relativamente à luz, penso que nunca terá havido esse tipo de problemas porque nós garantimos esse tipo de temas como a luz, qualidade do ar interior, etc… Sempre que esses temas eram levantados, eram logo "atacados". Com a pandemia manteve-se tudo igual, mas reforçámos outros aspetos. Por exemplo, as limpezas foram*

reforçadas e fazemos questão de evidenciar isso para tranquilizar as pessoas. O tema do ar condicionado foi com o intuito de diminuir o risco de exposição à Covid-19. Com tudo isto, áreas que poderiam trabalhar um pouco mais solitárias acabaram por ter uma maior ajuda de outras áreas, porque acabamos todos por remar para o mesmo lado e acho que se criaram sinergias e empatia, que têm vindo a melhorar os nossos processos. Outro tema está relacionado com o estacionamento, isto é, antigamente as pessoas estavam a andar mais de transportes públicos e hoje em dia dizem que não se sentem "seguras" nos transportes públicos, ou seja, acaba por toda a gente ir de carro e acabam por faltar lugares de estacionamento, que antes não era um tema. Para edifícios com poucos lugares, a dinâmica não tem sido boa.

Carlos: *E no que diz respeito à proximidade das pessoas nos "tempos mortos"? Durante, por exemplo, o coffebreak, as pessoas recebem indicações para saírem das instalações de forma a se afastarem um pouco?*

Ana B.: *A empresa garante as condições para que todos possam tomar as suas refeições no local de trabalho porque nós garantimos que os locais de trabalho estão com um distanciamento de dois metros. Não invalida que as pessoas não se juntem à hora de almoço e nós enquanto empresa temos de aconselhar a que todos os colaboradores cumpram com as indicações dadas.*

Anexo C – Transcrição entrevista Diana P.

Carlos: *Diana, antes de mais queria agradecer pela disponibilidade e pela sua ajuda. Estou a fazer a tese de mestrado pelo ISCTE-IUL e o tema da minha tese é "O impacto que a pandemia Covid-19 teve na Cultura e na Estrutura Organizacional da EDP". No âmbito deste tema, estou a realizar esta entrevista de forma a analisar dois períodos distintos da empresa: Pré-Covid e atualmente. O produto final desta entrevista irá ser um quadro composto por 4 dimensões diferentes: Organizacional, Social, Tecnológica e Física e tem como objetivo perceber os problemas que existiam e que a pandemia poderá ter ajudado a resolver e também quais os problemas que passaram a existir, fruto da pandemia. No final irei relacionar os problemas das 4 dimensões. A Diana irá ajudar-me a perceber os problemas que existem na dimensão Organizacional e na dimensão Social.*

Em relação à Dimensão Organizacional contém todas as partes da organização que são estabelecidas para coordenar formalmente o comportamento das pessoas e como é suposto a organização funcionar. O principal objetivo desta dimensão é informar as pessoas de como elas devem agir de forma a atingir melhores resultados.

Numa organização com mais de 12.000 colaboradores, como é feita a comunicação dos objetivos e estratégia global da EDP aos colaboradores?

Diana P.: *A comunicação dos objetivos é feita por e-mail aos colaboradores. A ideia é haver um momento concertado para todas as geografias… Nós que estamos aqui no corporativo, lidamos com geografias como Brasil, América do Norte e com grandes geografias e o ideal é que todos os processos se desenrolem em simultâneo em todas as geografias. Sei que há situações em que isso não acontece e este tema dos objetivos é um deles, ou seja, os objetivos não eram comunicados ao mesmo tempo em todas as geografias e este desfasamento temporal pode originar alguns problemas. Ou pelo menos não acontecia antes, quando estávamos no escritório e nessa altura havia uma outra geografia que faziam as comunicações, mas o timing não era exatamente o mesmo. À data de hoje, penso que também fruto do virtual e da pandemia Covid-19, essa questão está muito mais resolvida.*

Carlos: *Acha que a comunicação durante a pandemia passou a ser mais complexa? Que estratégias usaram para preservar a cultura EDP?*

Diana P.: *Sinceramente não senti grande diferença em relação à complexidade da informação. Continuei a ter as reuniões com a minha chefia, tal como tinha no formato presencial e penso que não terá tido impacto no conteúdo da informação. Trabalhando em geografias diferentes, como deves imaginar, há também a "culturalidade" por cada país e dependeu um bocadinho de país para país e de equipa para equipa. Na minha equipa, por exemplo, não tínhamos uma reunião todas as semanas, mas tínhamos se calhar uma reunião por mês (porque estávamos sentados perto e os temas iam fluindo e falávamos). A partir do momento que viemos para casa, passámos a ter, formalmente, 2 momentos por semana para falarmos um pouco, de forma a não perder o contacto e não perder a proximidade. Estas reuniões acabaram por ser um ponto de encontro e atualmente ainda mantemos esse registo de reuniões.*

Carlos: *Em termos de regras e procedimentos, existe algum local onde os colaboradores podem consultar as políticas e procedimentos da empresa? Já existia antes da pandemia?*

Diana P.: *Sim. Nós temos uma Intranet e temos o "EDP-ON" onde estão presentes todas as informações. Dando-te a minha opinião pessoal, acho que passou a haver tanta informação que muitas das vezes sinto-me um pouco perdida e acabo por recorrer ao campo da pesquisa. Penso que com o Covid-19, fruto da preocupação com os colaboradores e com a sociedade no geral, passou a haver um fluxo de notícias muito maior do que antes e isso faz com que haja muito maior volume de informação, ou seja, muitas vezes os colaboradores recebem emails de up-date que poderão acabar por passar ou não ler.*

Carlos: *Desde janeiro de 2020, entraram mais de 700 colaboradores para os quadros permanentes das empresas da EDP Portugal. Quais as dificuldades que encontraram na integração dos novos colaboradores durante a pandemia?*

Diana P.: *Aqui houve um tema bastante crítico. O negócio não podia parar e tivemos de continuar a recrutar… Mas depois como é que garantimos o 1º dia dessa pessoa?! Um dos primeiros "challenges" foi a entrega do computador… Nos primeiros tempos tivemos que utilizar estafetas para entregar o computador em casa. Quando a pandemia começou, nós saímos do trabalho na 6ª feira à tarde e 2ª feira ficámos em casa e nessa semana nós tínhamos colaboradores a entrar. Os nossos colaboradores entram normalmente ao dia 1 ou dia 16 de cada mês e sei que a pandemia começou na 2ª semana de março. Ou seja, tivemos de reagir muito rapidamente e tivemos que começar a definir processos.*

Carlos: *Acha que os colaboradores que agora começam a trabalhar na EDP "vestem a camisola" da mesma forma que os colaboradores que entravam até há 2 anos vestiam?*

Diana P.: *Sinto que a cultura passa e tive esse exemplo na minha equipa. Eu recrutei uma pessoa já em pandemia e estive com apenas 1 vez no escritório este ano, há cerca de 2 meses. Ou seja, eu tive uma única vez com uma pessoa que recrutei há 1 ano e meio e considero que ela está tão à vontade como outras pessoas que entraram ainda antes da pandemia. Penso que depende muito da pessoa e da equipa que acolhe essa nova pessoa.*

Carlos: *Considera que atualmente há mais acesso a pessoas de uma hierarquia mais elevada do que no período pré-pandemia?*

Diana P.: *É assim, eu nunca tive acesso ou nunca falei com o nosso antigo CEO. Agora mais recentemente já tive algumas reuniões com o atual CEO e ele tem vindo a participar, por isso, nesse aspeto e também fruto de se usar muito mais o Teams, penso que hoje há um pouco mais de contacto com pessoas do board. Relativamente à minha chefia direta, penso que em relação ao período pré-pandemia, neste momento continua a ser igual.*

Carlos: *De forma geral, considera que o impacto da pandemia na dimensão organizacional foi significativo?*

Diana P.: *Considero que foi muito significativo. Quando tudo começou, achávamos que íamos ficar em casa apenas uma ou duas semanas… Entretanto já passou 1 ano e meio e ainda não está igual, por isso acho que houve um grande impacto. Neste momento a realidade é "trabalho remoto", "trabalho virtual" e "flexibilidade" e há 2 anos falava-se pouco nisto. Nesse sentido considero que a pandemia veio ajudar a acelerar este tema. A maior preocupação com isto do trabalho remoto era a produtividade e a eficiência e todos sentimos que esses níveis aumentaram. Isso é informação divulgada pela empresa. Outra questão importante foi o facto de ser começado a falar muito mais da saúde mental dos colaboradores, que antes era um tema tabu, não só na EDP como na maioria das empresas em Portugal. Antes da pandemia, pouca gente se queixava ou pelo menos não nos chegava de forma tao direta essa mensagem… Ao irem para casa, as pessoas começaram a utilizar mais a linha telefónica disponível e atualmente temos foco nesse tema.*

Carlos: *Os Fatores Sociais englobam tudo o que está diretamente relacionado com as pessoas na organização: as suas características (individuais e em equipa), os seus padrões e forma de interagir com os outros. Esta dimensão descreve o lado humano e informal da uma organização.*

A nível social, quais foram, para si, os fatores positivos e negativos da pandemia COVID-19 nos colaboradores EDP?

Diana P.: *Começando pelos negativos, eu acho que nem todas as pessoas nem todas as equipas estavam preparadas para ir para casa. E quando eu digo preparadas, não falo só a nível material…. Estou a falar de estarem mentalmente preparadas para não terem equipa e chefia ao lado. Eu tenho ideia de que em algumas equipas foi um tema e que ainda se mantém. Partilhando contigo, chefias que ainda consideravam que "a pessoa está a trabalhar porque está no computador e eu estou a vê-la. Como neste momento eu não estou a ver, a pessoa está em casa e pode estar a fazer outra coisa qualquer que não seja trabalhar". Acho que isso foi um ponto positivo, ou seja, conseguiu-se alterar o mindset das chefias para que estas acreditem que os colaboradores podem estar em casa e podem estar a trabalhar e a ser produtivos. Trata-se de uma questão um pouco cultural e social, esta forma de gestão das chefias. Relativamente a pontos positivos, penso que a pandemia veio mostrar que conseguimos ser produtivos e responsáveis em qualquer lado e estou cerca de que a pandemia acelerou este processo.*

Carlos: *A EDP é uma empresa com muitas pessoas todas elas diferentes entre si em termos de idade, experiência, background, etc… considera que a pandemia e a necessidade que tivemos de trabalhar a partir de casa veio evidenciar mais ou menos essas diferenças entre colaboradores?*

Diana P.: *Em alguns casos pode ter evidenciado essas diferenças. É completamente diferente dizer a um colaborador de 25 anos "olha, leva o teu pc para casa e 2ª feira encontramo-nos online", do que dizer a uma pessoa que já tem 55 anos. Nós, como deves imaginar, somos uma empresa com quase 50 anos e temos pessoas que fizeram carreira apenas na EDP. Reformam-se aqui, trazem os filhos e os netos para trabalharem ca, ou seja, existe uma clara diferença de gerações. Mas lá está, também tiveram de se adaptar para acompanharem o comboio. Mas penso que as pessoas de gerações mais novas, passado este ano e meio, conseguiram em alguma medida ultrapassar as gerações mais velhas a nível de produtividade, precisamente*

porque estão mais habituados a tecnologias e ao mundo virtual. Isto não afetou na mesma medida todas as pessoas e as pessoas mais velhas podem ter precisado de um reforço.

Carlos: *Qual será o modelo de trabalho que irão adotar daqui para a frente e porquê? Que dificuldades encontraram na implementação desse modelo?*

Diana P.: *O trabalho híbrido foi pensado de forma a encontrar aqui um equilíbrio flexível, ou seja, nós antes trabalhávamos a 100% no escritório, já estávamos a realizar um "piloto" para algumas equipas trabalharem 1 dia por semana em casa (mas era algo que nem todas as chefias viam com bons olhos) e a pandemia Covid-19 veio acelerar este tema. Antes da pandemia, esta questão do modelo de trabalho era um tema, mas penso que era a vontade da maioria dos colaboradores. A decisão foi adotar um modelo híbrido e a ideia é fazer 2 dias por semana em casa porque as pessoas precisam e não é saudável estar sempre em casa. Acima de tudo queremos encontrar a flexibilidade para a vida dos colaboradores e tentámos ir de encontro à vontade dos colaboradores. Não garanto que este modelo seja eterno.*

Anexo D – Transcrição entrevista João E.

Carlos: *João, antes de mais queria agradecer pela disponibilidade e pela sua ajuda. Estou a fazer a tese de mestrado pelo ISCTE-IUL e o tema da minha tese é "O impacto que a pandemia Covid-19 teve na Cultura e na Estrutura Organizacional da EDP". No âmbito deste tema, estou a realizar esta entrevista de forma a analisar dois períodos distintos da empresa: Pré-Covid e atualmente. O produto final desta entrevista irá ser um quadro composto por 4 dimensões diferentes: Organizacional, Social, Tecnológica e Física e tem como objetivo perceber os problemas que existiam e que a pandemia poderá ter ajudado a resolver e também quais os problemas que passaram a existir, fruto da pandemia. No final irei relacionar os problemas das 4 dimensões. O João irá ajudar-me a perceber os problemas que existem em todas as dimensões.*

A Dimensão Organizacional contém todas as partes da organização que são estabelecidas para coordenar formalmente o comportamento das pessoas e como é suposto a organização funcionar. O principal objetivo desta dimensão é informar as pessoas de como elas devem agir de forma a atingir melhores resultados.

Numa organização com mais de 12.000 colaboradores, como é feita a comunicação dos objetivos e estratégia global da EDP aos colaboradores?

João E.: *Quando a estratégia do grupo com os objetivos é comunicada ao mercado (investidores, etc…) é logo comunicada internamente, ou seja, todas as pessoas são convidadas a assistir e durante a pandemia, o facto de estarmos todos remotamente e à frente do ecrã, pode ter ajudado mais pessoas a saberem qual é a estratégia da empresa e isto acontece porque é muito mais fácil as pessoas estarem em casa e estarem a ouvir a apresentação num 2º ecrã do que no período pré-pandemia, em que os colaboradores eram convidados para um auditório. Muitas pessoas acabavam por não assistir presencialmente porque tinham tarefas por cumprir, os auditórios não tinham capacidade para todos os colaboradores, etc… Nesse aspeto, toda esta atividade de divulgação da estratégia ficou muito mais "democrática". Penso que na divulgação dos objetivos globais da empresa, a comunicação acabou por ser muito mais forte. No período pré-pandemia, só o facto de se escolher apenas uma localização (tendo em conta que a empresa está presente em 22 países), acaba por desmotivar um pouco os colaboradores se a reunião estiver a acontecer noutro país e estes acabam por não querer assistir às reuniões anuais da empresa.*

Carlos: *Acha que a comunicação durante a pandemia passou a ser mais complexa?*

João E.: *Penso que não. Na minha experiência pessoal, daquilo que vi, não acho que a comunicação tenha sido complexa.*

Carlos: *Acha que os colaboradores que agora começam a trabalhar na EDP "vestem a camisola" da mesma forma que os colaboradores que entravam até há 2 anos vestiam?*

João E.: *Acho que há coisas que não são iguais. A conversa de café, conversa na varanda, conversa no elevador, deixou de existir. Havia as calls tipo coffebreak, mas era uma exceção. Esses pequenos hábitos eram muito importantes para se criarem o espírito EDP. Não concordo com aquelas pessoas que dizem que só se consegue criar uma cultura numa empresa se se estiver no escritório, porque acho que é possível criar uma cultura de forma remota. Claro que o escritório é importante para criar uma cultura, mas não é absolutamente necessário.*

Carlos: *Em termos de regras e procedimentos, existe algum local onde os colaboradores podem consultar as políticas e procedimentos da empresa? Já existia antes da pandemia?*

João E.: *Sim, na intranet estão todas as políticas. Relativamente aos procedimentos é um pouco dúbio, porque existem os procedimentos internos de cada área e nesse caso fica muito na decisão da área a forma de divulgar. Uma coisa que senti foi que, tudo aquilo que as pessoas precisavam para trabalhar naquelas 2 ou 3 semanas que fomos para casa, tudo o que era crítico para fazer o trabalho, as pessoas arranjaram formas de partilha para fazerem as coisas acontecer. As coisas que poderiam não ser de fácil acesso, passaram a ser essenciais naquele momento.*

Carlos: *Desde janeiro de 2020, entraram mais de 700 colaboradores para os quadros permanentes das empresas da EDP Portugal. Quais as dificuldades que encontraram na integração dos novos colaboradores durante a pandemia?*

João E.: *Na integração, conectar um novo colaborador ao dia-a-dia da empresa requer muitas coisas que nós não estávamos habituados. No dia-a-dia das equipas é mais fácil envolver as pessoas, acontece naturalmente. Mas tivemos de ter mais atenção para envolver a pessoa no dia-a-dia da direção e no dia-a-dia da empresa, ou seja, se acontecer uma talk sobre um*

determinado tema, passou a ser muito importante abordar os novos colaboradores e convidá-los a assistir, mostrando a importância da mesma. Antes não havia esta necessidade e atualmente é um problema. Depende também muito do perfil que entra, ou seja, se a pessoa que entra não tem o interesse e a proatividade de querer saber (num perfil remoto), torna-se mais difícil envolver a pessoa.

Carlos: *De forma geral, considera que o impacto da pandemia na dimensão organizacional foi significativo?*

João E.: *Considero que foi muito significativo. Principalmente no tema do trabalho remoto, mas também noutras coisas como por exemplo teres uma gestão muito mais focada nos resultados. As chefias, por mais que quisessem controlar as horas dos colaboradores, não havia forma de o fazer e isso obrigou a fazer uma gestão muito mais por resultados. Acho que também faz parte do futuro e do trabalho flexível e na EDP já se viu uma grande evolução. Nas ferramentas digitais como Teams e Outlook acho que também uma evolução grande, principalmente nas pessoas mais velhas que se viram obrigadas a utilizar mais estas ferramentas.*

Carlos: *Considera que atualmente há mais acesso a pessoas de uma hierarquia mais elevada do que no período pré-pandemia?*

João E.: *Sim. Por exemplo, houve um evento com a administração e havia questões de investidores. De forma a responder instantaneamente, foi criado um chat no Teams com as mais de 50 pessoas. Nesse chat de Teams estavam presentes pessoas como CEO até a um estagiário e depois do evento receberes uma mensagem do CEO a comentar o evento e o conteúdo, onde podias fazer um "like" na mensagem dele, era uma coisa que antes não acontecia. Antigamente apenas tinhas feedback através do manager da tua equipa.*

Carlos: *Os Fatores Sociais englobam tudo o que está diretamente relacionado com as pessoas na organização: as suas características (individuais e em equipa), os seus padrões e forma de interagir com os outros. Esta dimensão descreve o lado humano e informal da uma organização.*

A nível social, quais foram os fatores positivos e negativos da pandemia COVID-19 nos colaboradores EDP?

João E.: *Podemos falar de temas relacionados com o confinamento em si, tal como a doença mental do isolamento. Penso que as pessoas se fecharam um pouco e aquelas pessoas que criaram aquela resistência em voltar para o escritório, são aquelas pessoas que criaram uma "bolha" em torno de si próprias e isso não é bom, mas é perfeitamente normal. Acho que as equipas que não trabalham muitas vezes juntas se afastaram mais do que quando estavam no escritório. Considero que isso seja mau porque se perde um pouco o espírito de grupo.*

Carlos: *A EDP é uma empresa com muitas pessoas todas elas diferentes entre si em termos de idade, experiência, background, etc… considera que a pandemia e a necessidade que tivemos de trabalhar a partir de casa veio evidenciar mais ou menos essas diferenças entre colaboradores?*

João E.: *Acho que as diferenças entre colaboradores acabaram por diminuir. Por exemplo, nós tínhamos uma reunião antigamente às 2as feiras de manhã onde partilhávamos, por exemplo, as prioridades da semana e isto acontecia com cerca de 40 pessoas, sendo que 2 ou 3 pessoas estavam no Porto. Ou seja, cerca de 95% das pessoas estavam presentes e depois havia um computador para 2 ou 3 pessoas puderem ouvir no Porto. Inevitavelmente, até por que nessa altura as pessoas não se lembravam de usar tanto o Teams, porque estávamos todos no mesmo escritório. A verdade é que nessa altura as pessoas no Porto ou não ouviam, ou às vezes queriam falar e ninguém ouvia e acabavam por se sentir um pouco excluídas. Atualmente, estamos todos em pé de igual e nesse aspeto acho que está melhor. Outro exemplo é o recrutamento de pessoas com deficiência, em que o acesso às instalações ou a equipamento no presencial requer um conjunto de adaptações enorme. Geralmente uma pessoa com deficiência que trabalhe em casa, já tem todo um conjunto de condições preparadas para conseguir ser mais produtiva. Se precisar de um rato especial ou de um ecrã especial, já o tem em casa. Nesse aspeto também acabou por existir um maior equilíbrio.*

Carlos: *A Dimensão Tecnológica de uma organização engloba um vasto conjunto de variáveis como: ferramentas, equipamentos e maquinaria utilizados no processo de transformação digital da empresa, incluindo não só os sistemas técnicos, mas também o conhecimento técnico dos membros da organização.*

A nível tecnológico, que problemas enfrentaram com a pandemia? Disponibilizaram que tipo de equipamentos para o contexto de teletrabalho?

João E.: *Nós disponibilizámos o monitor, todos os equipamentos das pessoas que entravam eram entregues em casa por um estafeta. Relativamente à digitalização já era uma grande prioridade para a empresa. Houve apenas um desafio grande com a VPN porque nos primeiros dias era insuficiente para todos os colaboradores.* ***Refiro também que houve a necessidade de algumas pessoas ganharem destreza com as ferramentas digitais, uma vez que passou a ser essencial para desempenhar as atividades do dia-a-dia.***

Carlos: *Fale-me um pouco do projeto de Upskill Digital. O que levou à necessidade de implementarem este conjunto de iniciativas?*

João E.: *Basicamente o programa de Upskill Digital pretende capacitar as pessoas da EDP a nível de competências digitais. O programa prevê 4 níveis de especialização: o básico (cerca de 90% das pessoas tem que ter), 2º nível (já existe alguma proficiência, mas ainda não se é expert), 3º nível (já há alguma destreza com temas de IT) e o último nível (pessoas experts em temas IT e que têm capacidade de melhorar o conhecimento dos outros). A pandemia veio reforçar a necessidade do programa*

Carlos: *Existe algum tema que se recorde que a tecnologia tenha vindo a piorar?*

João E.: *Também sinto que desde a pandemia há muito mais reuniões e isso afeta muito a produtividade porque deixa de haver espaço para trabalho "individual". Inclusive já se começou a implementar as 6ªs feiras à tarde sem reuniões. Atualmente, ao marcar reuniões no Outlook, fica automaticamente marcado apenas 55 minutos para que os outros 5 possam ser aproveitados para descansar. Isto vai fazer com que as reuniões não sejam todas seguidas.*

Carlos: *O Enquadramento Físico, está relacionado com caraterísticas como a configuração do espaço de trabalho, ambiente físico, design interior e arquitetura. Estes tipos de fatores têm vindo a revelar-se muito impactantes no desempenho dos colaboradores.*

Como é sabido, com a pandemia, muitos dos colaboradores tiveram de passar a trabalhar a partir das suas casas que, muitas das vezes, não têm as condições físicas ideais. Considera que os aspetos físicos do teletrabalho tiveram impacto na produtividade das pessoas?

João E.: *Tem sempre impacto. É um fator muito importante e são coisas que se vêm mais a longo prazo, ou seja, penso que ainda não tivemos tempo suficiente para conseguir tirar boas conclusões desse fator. Por exemplo, pessoas que têm os filhos em casa e que tiveram de estar com os filhos durante o dia de trabalho foi uma das maiores queixas que fomos tendo. Relativamente a material de escritório, houve alguns pedidos, mas foi sempre muito esporádico também porque as pessoas pensavam que ia ser durante pouco tempo.*

Carlos: *E em termos de saúde? Sente que a saúde física e mental dos colaboradores foi afetada pelo facto de as pessoas terem estado afastadas do local de trabalho tanto tempo?*

João E.: *Acho que as pessoas foram afetadas não tanto pelo teletrabalho, mas sim devido ao contexto de vida que estávamos a viver: pandemia, lockdown, etc…. Houve sem dúvida stress acrescidos. Também acabou por existir o tema do número de horas trabalhadas, em que as pessoas acabaram por trabalhar mais por não haver aquela fronteira que existe quando se está no escritório e por esse motivo atualmente estamos muito mais focados na saúde mental dos colaboradores. Antes da pandemia ninguém na empresa falava sobre saúde mental e acho que a pandemia trouxe o tema para agenda. Foi a pandemia que trouxe esse tema.*

Carlos: *Com o regresso às instalações, pós pandemia, que problemas enfrentaram com os espaços físicos? Houve ou vai haver alguma alteração nos espaços de trabalho (escritório)?*

João E.: *Acho que há uma questão que vai exigir uma adaptação das pessoas que é o facto de antes não haver hot desk na EDP Portugal e agora existe 100% hot desk menos para diretores. Isto vai fazer com que apareçam resistências por parte de pessoas que estavam habituadas a ter a sua secretária, o seu computador e as suas coisas no sítio… Se o objetivo é ter um modelo híbrido e flexível, esta é a solução. Quando os colaboradores tinham o seu lugar fixo no escritório havia muito mais controlo sobre os horários das pessoas, porque o lugar estava livre e as pessoas viam que o colaborador não estava lá. Outra coisa que voltámos a sentir, mas que já vem do passado é o facto de haver muitas reuniões e a maioria dos edifícios da EDP serem todos em Openspace e de terem poucas salas para calls. Isto resulta com que haja muito ruido e muito barulho no ar… Para quem se quer concentrar, como deves imaginar, às vezes torna-se difícil. sei que por exemplo na Global Solutions já existem cápsulas para telefonemas, enquanto aqui na 24 de julho não existe (apenas temos 3 salas de reunião).*