

O Papel da Comunicação Interna num Momento de Crise - Pontos de Vista de Profissionais e Académicos

Versão corrigida e melhorada após defesa pública

Inês de Bragança Nobre Pinto Rito

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

Mai 2023



Mestrado em Ciências da Comunicação
Área de Especialização em Comunicação Estratégica

Dissertação para Obtenção de Grau de Mestre

O Papel da Comunicação Interna num Momento de Crise - Pontos de Vista de Profissionais e Académicos

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, realizada sob a orientação científica da

Prof.^a Dr.^a Ivone Ferreira e do Prof. Dr. Fabrizio Macagno

página em branco

AGRADECIMENTOS

Aos meus orientadores, em especial à Prof.^a Dr.^a Ivone Ferreira, que se revelou um dos meus maiores apoios durante todo o processo de elaboração desta dissertação, e que cumpriu o que entendo como papel de figura orientadora de uma forma absolutamente exemplar.

À minha família, em especial à minha mãe - que me mostra todos os dias que não há outra forma de estar na vida se não a de dar o nosso melhor -, ao meu pai e aos meus avós, pelo apoio e pela paciência nestes últimos meses.

Ao meu namorado e aos meus amigos, em especial à Marisa, que me acompanhou neste processo com uma amizade e empatia que são das coisas mais raras e preciosas com que tenho a sorte de contar.

RESUMO

A comunicação interna ganha cada vez mais protagonismo no panorama da gestão organizacional, numa fase em que não se dissocia a organização dos indivíduos (Brandão, 2013b:167, em Brandão, 2018). Revelando-se essencial para o sucesso das organizações (Welch & Jackson, 2007), os departamentos de comunicação debruçam-se, assim, na procura da otimização da relação entre os colaboradores e a entidade que representam, de modo a potencializar os seus níveis de *engagement* e compromisso. Num momento de crise, que obriga a uma ação integrada que tome em consideração todos os públicos, o desafio da comunicação interna torna-se ainda maior.

O impacto da pandemia de Covid-19 resultou em várias situações de crise para inúmeras organizações. No meio organizacional português, diversas entidades viram-se obrigadas a assumir medidas drásticas (como o *layoff*) para responder às graves consequências ditadas pelo cenário pandémico. Essas medidas resultaram em duras e penosas mudanças para os colaboradores, causando uma preocupação geral em relação aos novos paradigmas do mundo do trabalho.

Se a missão de saber desenhar uma estratégia de comunicação interna se revela desafiante num cenário dito normal, que proporções esta ganha - ou perde - numa situação de crise? Para desenvolver este tema, esta dissertação conta com uma revisão de literatura expressiva sobre os conceitos de comunicação interna e comunicação de crise, seguida da apresentação de métodos e técnicas considerados adequados para analisar e explorar em detalhe a seguinte pergunta: qual o papel da comunicação interna num momento de crise?

PALAVRAS-CHAVE: comunicação interna; cultura organizacional; comunicação de crise; Covid-19.

ABSTRACT

Internal communication is becoming increasingly important in the spectrum of business management, at a stage in which individuals and organizations cannot be dissociated (Brandão, 2013b:167, in Brandão, 2018). As it is essential for organizational success (Welch & Jackson, 2007), communication departments are therefore focused on optimizing the relationship between employees and the company they represent, to enhance their levels of engagement and commitment. In a moment of crisis, which requires an integrated action that takes all publics into consideration, the challenge of internal communication becomes even more difficult.

The impact of the Covid-19 pandemic resulted in several situations of crisis for various organizations. The Portuguese business environment was no exception - several companies found themselves forced to take drastic actions (like layoff) to respond to the serious consequences dictated by the pandemic. These actions often resulted in harsh and difficult changes for employees, causing a general concern regarding the new paradigms of labor.

If the mission of planning an internal communication strategy is already challenging in a normal scenario, what proportions does it gain - or lose - in a crisis? To develop this subject, this dissertation relies on an expressive literature review on the concepts of internal communication and crisis communication, followed by the presentation of a proper methodology to analyze and explore in detail the following question: what is the role of internal communication in a moment of crisis?

KEYWORDS: internal communication; organizational culture; crisis communication; Covid-19.

ÍNDICE

Introdução	8
Capítulo I: A Comunicação Interna na Comunicação Estratégica	10
1.1. Comunicação Interna	12
1.2. <i>Engagement</i> dos Colaboradores	20
1.3. Cultura Organizacional	22
1.4. Liderança	24
Capítulo II: Gestão e Comunicação de Crise	26
2.1. Comunicação de Crise	30
2.2. Comunicação de Crise com os Colaboradores	34
Capítulo III: Métodos e Técnicas	38
Capítulo IV: Análise e Tratamento de Dados	46
Conclusão	60
Referências Bibliográficas	65
Netgrafia.....	71
Anexos	72

Introdução

No espectro da comunicação estratégica, a comunicação interna ganha cada vez mais reconhecimento enquanto elemento de otimização da relação entre os colaboradores e as organizações. Em proximidade com o campo dos recursos humanos, esta disciplina tem vindo a posicionar-se como um elemento fundamental no *engagement*, no compromisso e na motivação dos colaboradores. Numa situação de crise, marcada pela incerteza e pelo receio, o desafio da comunicação interna torna-se ainda maior.

No final de 2019, o mundo foi surpreendido pela pandemia de Covid-19. O impacto deste colapso global resultou em diversas situações de crise para inúmeras organizações nos quatro cantos do mundo. O meio organizacional português não conseguiu fugir a este desfecho - várias medidas foram tomadas, das menos às mais drásticas, para lidar com as consequências que o cenário pandémico ditou. Com menor ou maior gravidade, estas medidas trouxeram mudanças e novos paradigmas no mundo do trabalho, causando preocupação e inquietação gerais sobre o futuro das organizações e dos seus colaboradores.

O planeamento estratégico da comunicação interna revela-se desafiante numa situação dita normal, mas que proporções este ganha - ou perde - num momento de crise? Numa fase em que não há condições para melhorar níveis de *engagement*, de compromisso e de motivação dos colaboradores, que medidas se podem tomar para garantir uma comunicação interna que promova a informação e o envolvimento? Num momento em que todos os esforços de uma organização estão dedicados à resolução da crise, qual o papel da comunicação interna?

Num cruzamento entre duas áreas da comunicação estratégica que me despertam bastante interesse - a comunicação interna e a comunicação de crise -, nesta dissertação proponho-me a estudar estas duas temáticas de uma forma aprofundada, através de um enquadramento bibliográfico com base nas pesquisas e conclusões dos principais autores de referência nestes dois conceitos. Este enquadramento ocupa os capítulos I e II desta dissertação.

Numa investigação sobre o impacto da situação de crise na comunicação com os colaboradores, procurei um melhor entendimento acerca do papel da comunicação interna num momento de crise. Esta investigação usou como técnica as entrevistas a profissionais

e académicos especialistas nestas áreas de estudo. Numa metodologia de análise qualitativa, as entrevistas foram conduzidas com perguntas de resposta aberta, de forma a recolher a maior quantidade de informação possível. Pela realização, transcrição e análise das entrevistas, foi possível chegar a diversas conclusões sobre as principais características da comunicação num momento de crise, com especial foco na comunicação interna. O tratamento de dados permitiu identificar os principais contornos de uma estratégia de comunicação de crise - desafios, tendências, dificuldades - com destaque para a comunicação com os colaboradores, de modo a perceber qual o ponto de vista dos especialistas sobre a forma como as organizações portuguesas relacionam comunicação interna e comunicação de crise.

Por fim, apresento os resultados desta investigação, procurando que, a partir destes, possam surgir melhorias na transmissão, na qualidade e na personalização da comunicação interna de uma organização em momentos de crise.

I. A Comunicação Interna na Comunicação Estratégica

“a comunicação vista de modo estratégico assume-se, deste modo, como um efetivo caminho orientador de todas as ações desenvolvidas para dentro e para fora da organização, junto das diferentes partes interessadas, reforçando continuamente a sua dimensão humana e social como seu desígnio orientador”
(Brandão, 2018, p. 93)

Enquanto mediadora de relações entre organizações e *stakeholders*, a comunicação estratégica assume um papel fundamental no meio organizacional (Bharadwaj, 2014; Meirinhos & Barreto, 2018). No entanto, enquanto disciplina estratégica, alguns profissionais mostram ainda reservas face à comunicação, especialmente os gestores, que olham para esta área como acessória, sem qualquer relação com a gestão, quando, na verdade, gestão também é comunicação (Bharadwaj, 2014).

Ainda assim, será possível, afirmar que cada vez mais se reconhece a importância da comunicação como uma disciplina diferenciadora de uma organização (Ruão, 1999; Meirinhos & Barreto, 2018). Borca e Baesu (2014) definem comunicação organizacional como uma área de estudo integrada nas Ciências da Comunicação, referindo que esta representa a forma como as organizações comunicam na sua dimensão interna, com os seus membros e colaboradores, e na sua dimensão externa, com os públicos fora do seu ambiente. Desta forma, pode definir-se a comunicação estratégica como uma disciplina dinâmica e complexa, com *“diversos níveis, sentidos, canais, propósitos e intervenientes”* (Ruão, 1999, p. 16). Num cenário moderno e complexo, como aquele a que assistimos nos dias que correm, a comunicação tem-se, assim, tornado mais polivalente, para corresponder às necessidades e expectativas das organizações (Ruão, 1999; Meirinhos & Barreto, 2018).

Neiva (2018) defende que, para que a comunicação assuma um papel verdadeiramente eficiente, os profissionais da área devem possuir conhecimentos não só da própria disciplina como do contexto e do mercado que envolvem a organização, distinguindo duas frentes na comunicação organizacional: a interna e a externa. A ideia de comunicação integrada, definida por Ruão (1999, p. 16) como *“a prática de unificar/integrar todas as ações de comunicação levadas a cabo pela organização”*,

começa a ser trabalhada pelas organizações. Welch e Jackson (2007) chegam mesmo a defender que a força da comunicação corporativa parte disso mesmo - do reforço das relações dentro e fora da organização pela força da comunicação. Esta visão da comunicação como uma ferramenta estratégica integrada, que atribui valor às organizações, trabalhada a longo-prazo, coincide com a perspectiva de Baron (2011), que defende ainda que a comunicação se define como um trabalho exigente e contínuo.

1.1. Comunicação Interna

“a comunicação é hoje entendida como um mecanismo de gestão das interações e relacionamentos entre os stakeholders internos, assumindo-se que os colaboradores constituem o ativo mais poderoso de uma empresa, e os seus melhores embaixadores”
(Meirinhos & Barreto, 2018, p. 75)

A comunicação interna ganha cada vez mais protagonismo no espectro da comunicação estratégica. Partindo do princípio que a gestão de *stakeholders*¹ - internos e externos - pertence à comunicação estratégica (Meirinhos & Barreto, 2018; Welch & Jackson, 2007), será possível afirmar que, dentro deste amplo campo, a comunicação interna tem vindo a posicionar-se como uma disciplina fundamental para a relação com um dos mais importantes *stakeholders* das organizações - os seus colaboradores.

Desta forma, a comunicação interna começa gradualmente a ser interpretada como uma disciplina que acrescenta valor às organizações, muitas vezes associada ao conceito de cultura organizacional, especialmente numa fase em que os colaboradores estão cada vez mais conscientes da - e até atraídos pela - volatilidade do mundo empresarial. Em tempos de digitalização do meio empresarial, os profissionais estão cada vez mais expostos a empresas internacionais e, paralelamente, planeiam as suas carreiras num novo paradigma mais dinâmico e menos linear (Meirinhos & Barreto, 2018; Crozier, 2011). Numa era em que a capacidade de manter os profissionais mais talentosos se pode relevar uma vantagem competitiva no meio organizacional (Argenti *et al.*, 2005 *apud* Carrillo, 2014; Villafae, 2005, em Meirinhos & Barreto, 2018), a mediação deste público interno deve ser trabalhada enquanto disciplina competitivamente diferenciadora.

O paradigma moderno da gestão das organizações reconhece a motivação dos seus colaboradores como uma variável que deve ser pensada e gerida (Meirinhos & Barreto, 2018), muito também por própria reivindicação dos profissionais, que são cada vez mais instruídos e, por isso, exigentes com as organizações, as funções e os ambientes de trabalho que escolhem. Cada vez mais, os profissionais olham para as suas carreiras com ponderação e ambição, procurando funções e organizações que os preencham em termos de realização profissional. Por essa razão, as empresas apostam cada vez mais em disciplinas que promovam a motivação das suas pessoas, como a gestão de recursos humanos, a psicologia organizacional e a comunicação interna. A integração destas áreas

¹ *stakeholder*: uma pessoa que está envolvida com uma organização, como colaborador, cliente, cidadão, etc.

promove um modelo de comunicação holístico, que poderá definir o perfil de comunicação interna da organização, para uma melhor eficácia organizacional (Bharadwaj, 2014).

Welch e Jackson (2007) definem comunicação interna como a comunicação entre os gestores da organização e os seus *stakeholders* internos, promovendo o compromisso com a entidade, o entendimento dos seus objetivos de negócio e o sentimento de pertença. Paralelamente, os autores abordam a comunicação interna enquanto gestão estratégica de interações e relações entre os *stakeholders* de todos os níveis de uma organização (Welch & Jackson, 2007). No mesmo sentido, Berger (2008, em Men, 2014b) descreve a disciplina enquanto um processo centralizado a partir do qual os colaboradores partilham informação, desenvolvem relações, geram significado e constroem a cultura e os valores organizacionais. Brandão (2018) defende que, enquanto função estratégica, a comunicação interna deve gerar participação e envolvimento dos colaboradores, na procura pela atribuição de significado ao seu trabalho, pelo orgulho de pertença e por um clima organizacional que pautado pela justiça e positividade. Bharadwaj (2014) defende uma visão ainda mais central, que define comunicação interna como um processo do *core*² a partir do qual se gera valor, referindo ainda que uma pobre comunicação interna resulta em ineficiência laboral. Numa visão não tão centralizada, Norbin, Halib e Ghazali (2011, em Borca & Baesu, 2014) referem-se à comunicação interna como as transações entre indivíduos e/ou grupos nos vários níveis da organização. Por sua vez, Neiva (2018, p. 63) defende que a comunicação interna assume o papel de promover a estabilidade dos colaboradores dentro da organização, “*através de uma equilibrada gestão de atividades e técnicas - que, quando combinados, são estratégia*”. De acordo com esta visão, Dolphin (2005, em Sinčić & Vokić, 2007) define que o papel da comunicação passa por construir e nutrir as relações com os colaboradores, estabelecendo confiança, fornecendo informação fiável e credível e, conseqüentemente, contribuindo para a motivação, especialmente em tempos de mudança e de stress.

Tradicionalmente, a comunicação interna surge, à semelhança da comunicação de uma forma geral, enquanto *ferramenta* de disseminação de informação seguindo uma hierarquia organizacional (Whitworth, 2011). No entanto, reconhecendo a gestão da informação como um papel essencial para a organização, esta perspetiva de comunicação interna impõe alguns limites ao potencial da disciplina. Sebastião, Zulato e Trindade (2017) defendem que, em Portugal, a comunicação interna assume um papel

² *core*: a parte central de algo, a parte mais importante de algo.

maioritariamente operacional, de cumprimento de tarefas específicas. Enquanto função interdisciplinar³ (Borca & Baesu, 2014; Bharadwaj, 2014), a comunicação interna ganha cada vez mais reconhecimento da sua importância enquanto instrumento estratégico, ao invés do seu tradicional papel operacional de disseminação de informação (Boneau et Henriet, 1990, em Meirinhos & Barreto, 2018). Neste sentido, a comunicação interna passa a ser reconhecida como um meio para chegar a um fim - o de promover o compromisso dos colaboradores com a organização em que trabalham (Meirinhos & Barreto, 2018). A estratégia de comunicação interna deve, assim, servir de apoio à estratégia de negócio, contribuindo para o sucesso da organização (Baron, 2011). Bharadwaj (2014) defende que, se uma estratégia de comunicação for bem planejada, pode mesmo mudar as atitudes e o comportamento dos colaboradores, tornando-os mais responsáveis e mais comprometidos com o seu trabalho. Por esta razão, as organizações começam gradualmente a reconhecer a importância da comunicação interna (Sinčić & Vokić, 2007).

Segundo Sinčić e Vokić (2007), as responsabilidades da comunicação interna são bastantes, passando pelo planejamento e execução de comunicações internas eficazes, pela proteção da cultura organizacional, pela manutenção de um papel de apoio contínuo aos recursos humanos, pelo empoderamento dos colaboradores e pela melhoria das relações internas. De três possíveis perspectivas que aproximam a comunicação com os colaboradores e a gestão de recursos humanos, sendo a primeira de comunicação interna enquanto responsabilidade dos recursos humanos e a segunda de uma imprecisa e confusa distinção entre as duas áreas, surge uma terceira, de trabalho entre as duas equipas, unindo a importância da gestão de recursos humanos e as capacidades da comunicação para uma vantagem estratégica (Dolphin, 2005, em Sinčić & Vokić, 2007).

Borca e Baesu (2014) definem quatro critérios para uma comunicação interna de sucesso: 1) a tomada de decisão pela gestão, 2) a forma como a organização está estruturada para a comunicação, 3) a forma como a organização transmite e distribui as informações internamente e 4) a permissão para a organização e os colaboradores se poderem adaptar à tecnologia. Os colaboradores esperam uma comunicação aberta, honesta e credível (Whitworth, 2011), pensada para estes enquanto público interno com tanta importância, relevância e influência como o externo - até porque, nos dias que correm, a gestão deve dar tanta importância à sua audiência interna como à externa

³ função interdisciplinar: que envolve várias disciplinas para a aplicação de conhecimentos de uma forma mais complementar.

(Wright, 1995, em Dolphin, 2005, em Sinčić & Vokić, 2007; Cheney & Christensen, 2001, em Welch & Jackson, 2007).

Paralelamente, os profissionais de comunicação devem, para além dos conhecimentos desta área em específico, possuir fortes capacidades analíticas, com um profundo entendimento da envolvente da organização, do seu negócio ao seu mercado, bem como capacidades de síntese de grandes volumes de informação em estratégias de comunicação adequadas e de consultoria à liderança (D'Aprix, 2011).

Whitworth (2011) defende que uma comunicação eficaz, muito além dos ocasionais *e-mails* gerais para todos os colaboradores ou das colunas mensais escritas pela gestão, deve incluir reuniões regulares com as equipas e ainda reuniões gerais com todos os colaboradores, bem como reuniões informais e encontros mais descontraídos. O autor defende ainda que a comunicação dos gestores para os colaboradores deve ser realizada presencialmente. Borca e Baesu (2014) também reforçam esta necessidade da comunicação presencial, de forma a manter uma comunicação interna eficaz e construir um ambiente organizacional onde predomine a confiança. Whitworth (2011) menciona que, à medida que as empresas crescem e se globalizam, para além de ser aumentada a exigência, os colaboradores acabam por se ver obrigados a comunicar com os seus supervisores de forma remota, o que, por sua vez, exige que estes procurem familiarizar-se com ferramentas eletrónicas que substituam a comunicação presencial. O panorama da pandemia de Covid-19, pelas restrições relacionadas com a prevenção dos contágios do vírus, reforçou esta necessidade. Na verdade, os avanços da tecnologia no meio empresarial permitiram novas oportunidades para a comunicação, passando agora a permitir o diálogo entre a gestão e os colaboradores (Whitworth, 2011; Grunig, 2009, em Men, O'Neil, & Ewing, 2020). Lembrando a dificuldade de manter a interação cara-a-cara como meio primário de comunicação interna, especialmente nos novos paradigmas do mundo do trabalho, seria irrealista sugerir que a comunicação interna se desenvolvesse apenas pelo contacto presencial (Welch & Jackson, 2007).

Ainda assim, será importante relembrar que alguns grupos de colaboradores não têm acesso a ferramentas tecnológicas como um computador, pela natureza dos seus trabalhos. São inúmeros os profissionais que não trabalham num horário regular, nem utilizam o computador como instrumento principal de trabalho, o que dificulta o acesso à informação (Whitworth, 2011). Esta referência evidencia as multiplicidades de tipos de públicos internos existentes em inúmeras organizações, o que se revela um enorme

desafio para a comunicação interna, ao invés do tradicional pressuposto de que todos os colaboradores trabalham nas mesmas condições, com acesso semelhante às mesmas ferramentas. Cabe, por isso, à comunicação interna adaptar-se a todos os grupos internos de uma organização, ajustando-se consoante as suas condições de trabalho.

Para além destas características próprias das funções, Whitworth (2011) defende que cada vez mais se torna difícil definir quem faz parte da audiência interna de uma organização, uma vez que as relações contratuais se tornam também cada vez mais complexas - colaboradores a tempo inteiro, colaboradores a tempo parcial, colaboradores temporários, profissionais independentes, consultores, etc. Todos estes públicos internos têm necessidades de informação diferentes pelas características específicas das suas distintas relações com a organização. Neste sentido, também L'Etang (2005, em Welch & Jackson, 2007) chama a atenção para a tendência contínua de se olhar para os colaboradores como uma entidade única.

Por fim, paralelamente às características das relações contratuais, também as características individuais dos colaboradores levam a que as suas necessidades de informação não sejam sempre as mesmas - dois profissionais de antiguidades díspares na organização, ainda que assumam uma função semelhante, têm necessidades de informação certamente diferentes (Whitworth, 2011). Consequentemente, os profissionais de comunicação devem ter em consideração estas diversas características da sua audiência interna - das suas funções, dos seus contratos e as suas próprias individuais - ao desenvolver os planos de comunicação com os colaboradores, uma vez que uma estratégia única não serve para todos (Whitworth, 2011).

Borca e Baesu (2014) defendem que a comunicação com os colaboradores se revela um fator de sucesso para a organização no seu todo. Neste campo, diferencia-se comunicação formal de informal - a comunicação formal funciona em estruturas especificadas dentro das regras organizacionais, na direção dos objetivos organizacionais, enquanto a comunicação informal, por outro lado, não é oficial, ocorrendo entre as equipas através de interações presenciais, chamadas ou videoconferências (Altinoz, 2008, em Borca & Baesu, 2014). Baron (2011) distingue comunicação formal de informal no sentido em que a primeira promove o *awareness* e o entendimento e a segunda desenvolve o compromisso, ajudando os colaboradores a traduzirem os objetivos de negócio para as suas funções de dia-a-dia. Men (2014b) refere a satisfação no trabalho (Gray & Laidlaw, 2004, em Men, 2014b), a identificação com a organização (Smidts, Pruyn & van Riel,

2001, em Men, 2014b), a confiança na organização e o compromisso com a mesma (Jo & Shim, 2005, em Men, 2014b) como consequências dos efeitos de uma comunicação interna de excelência, o que acaba por incrementar a produtividade, o desempenho e ainda as relações externas (Berger, 2008).

Encontram-se, assim, duas grandes funções da comunicação interna: a de transmitir informação e a de promover o envolvimento - “*to fulfill employees’ information needs via strategic information dissemination or to foster conversations, dialog, relationships, and mutual understanding via symmetrical communication (or both)*” (Men, O’Neil, & Ewing, 2020, p. 2). A principal razão pela qual os colaboradores recorrem à comunicação interna passa ainda muito pela primeira, pela procura de informação (Men *et al.*, 2019, em Men, O’Neil, & Ewing, 2020) - o que não apresenta problema algum, até porque uma informação completa serve de base para vários resultados positivos para os colaboradores, desde a redução da incerteza, o alinhamento de valores, a identificação com a organização e o *engagement*⁴ dos colaboradores (Men & Bowen, 2017, em Men, O’Neil, & Ewing, 2020). Neste campo da transmissão de informação, a comunicação interna revela-se fulcral para que os colaboradores consigam traduzir a estratégia da organização para as suas circunstâncias, resultando numa força de trabalho que desempenha as suas tarefas para um objetivo comum (Baron, 2011; Borca & Baesu, 2014). Desta forma, será possível afirmar que a estratégia da organização é tão bem-sucedida quanto o entendimento dos colaboradores em relação à mesma (Baron, 2011), resultando num sucesso a longo prazo como consequência do comportamento dos colaboradores enquanto indivíduos (Baron, 2011; Borca & Baesu, 2014). No entanto, para além da informação, a comunicação interna assume também o papel importante de promoção de *engagement* e compromisso.

Grunig e Hunt (1984, em Men, O’Neil, & Ewing, 2020) defendem uma comunicação aberta e bidirecional entre a organização e os seus públicos, com ambos igualmente comprometidos na promoção do diálogo e dispostos a agir em resposta a esse diálogo. Esta comunicação bidirecional permite abertura, inclusão e orientação para as pessoas (Men, O’Neil, & Ewing, 2020). Grunig (2009, em Men, O’Neil, & Ewing, 2020) defende ainda que os canais digitais de comunicação interna são particularmente adequados para a comunicação simétrica, uma vez que permitem a escuta e o diálogo entre organização e colaboradores - o que vai ao encontro do que se tem desenvolvido nos últimos anos, com especiais avanços pela pandemia de Covid-19. As organizações

⁴ *engagement*: estar envolvido com/em algo.

devem, por isso, apostar numa comunicação bidirecional, centrada nos colaboradores, para otimizar a relação entre estes e a organização (Men, 2014b) - não apenas para aumentar a disseminação de informação, como também para aumentar o entendimento (Men & Stacks, 2014). Uma comunicação interna simétrica resumir-se-á, assim, numa visão que reúna um fluxo de informação bidirecional, um entendimento, uma resposta às necessidades e preocupações dos colaboradores e uma tolerância a diferentes vozes (Men & Stacks, 2014). Quando as organizações implementam uma comunicação simétrica em que estas vozes são ouvidas, bem como os interesses e as opiniões dos colaboradores, a transparência na comunicação tende a aumentar; uma comunicação simétrica orientada para nutrir o entendimento mútuo, a colaboração e a reciprocidade acaba por promover a transparência, o que resulta numa transmissão de informação completa, atempada, adequada, equilibrada e inequívoca, contribuindo para uma atitude favorável dos colaboradores perante a organização (Men & Stacks, 2014).

Na era digital, a fragilidade da linha que separa públicos internos e externos torna-se cada vez mais ténue, especialmente pela facilidade com que se divulgam documentações e comunicações de carácter interno para o exterior (Welch & Jackson, 2007; Whitworth, 2011). Os limites que dividem estes dois campos são cada vez mais imprecisos, especialmente com a introdução das novas tecnologias, que permitem que qualquer informação, ainda que dirigida a uma audiência interna, se propague a uma velocidade digital para lá das fronteiras da organização (Whitworth, 2011). Paralelamente, os próprios colaboradores podem assumir outro papel para além do interno, representando um papel de *stakeholders* duplos, sendo, por exemplo, tanto colaboradores como clientes (Welch & Jackson, 2007; Frandsen & Johansen, 2011). Cheney e Christensen (2001, em Welch & Jackson, 2007) defendem até que estes dois campos já não existem de forma separada, porque foram ultrapassados e substituídos por limites organizacionais difusos. Neste sentido, Whitworth (2011) indica uma confusa distinção entre comunicação interna e comunicação externa, defendendo que se revela crítico que os planos de comunicação com os colaboradores sejam desenvolvidos em conformidade com a relação com os meios de comunicação social, com os investidores e com os clientes, promovendo consistência e coerência nas mensagens transmitidas tanto interna como externamente.

Apesar da crescente importância reconhecida à comunicação interna, há ainda um longo caminho a percorrer, especialmente no que respeito diz à associação entre a eficácia

da comunicação com os colaboradores e o seu contributo para o sucesso organizacional. Baron (2011) defende que um dos maiores desafios de uma organização passa por assegurar que os colaboradores possuem as informações necessárias para serem eficientes nas suas tarefas - e, conseqüentemente, contribuírem para os objetivos gerais da entidade que representam. Porém, apesar da responsabilidade e importância deste desafio, o autor afirma que a comunicação continua a ser uma das áreas mais subvalorizadas no que diz respeito ao desempenho e à vantagem competitiva das organizações.

1.2. *Engagement* dos Colaboradores

“a maior mais-valia das organizações são as suas pessoas”

(Brandão, 2018, p. 93)

Segundo Ferrari (2016, em Brandão, 2018), *engagement* significa a abertura ao diálogo, à voz, à autonomia e ao espaço dos colaboradores, num alinhamento com a missão e os objetivos definidos pela gestão da organização, promovendo um sentimento de pertença nos profissionais que a representam. Este nível de *engagement* estará, no entanto, sempre dependente da reciprocidade da organização quanto às suas pessoas (Brandão, 2018). Welch (2011, em Ruck, 2012), por seu lado, define *engagement* como um papel caracterizado pela dedicação, dependente das condições psicológicas de significado e segurança. MacLeod e Clarke (2009, em Ruck, 2012) têm uma perspetiva mais abrangente da noção de *engagement* dos colaboradores, definindo-a como uma abordagem desenhada para assegurar que os colaboradores estão comprometidos com os objetivos e os valores da organização, motivados para contribuir para o seu sucesso e capazes de promover o seu bem-estar. Independentemente das definições, será consensual afirmar que a tarefa do *engagement* se revela num dos principais desafios da liderança nos dias que correm (D’Aprix, 2011; Crozier, 2011).

Meirinhos e Barreto (2018, p. 89) mencionam o ambiente organizacional como um fator importante - *“um ambiente que encoraja a comunicação aberta traduz-se num primeiro passo para gerar a satisfação dos colaboradores, motivá-los para desempenhar as suas tarefas e funções”*. A comunicação interna assume, assim, a função de descodificar as informações da gestão para os colaboradores e envolver estes últimos num diálogo acerca da importância dessas informações (Whitworth, 2011), com o principal objetivo de envolver os colaboradores e torná-los *advocates*⁵ da - e para a - organização (Whitworth, 2011). Percebe-se, assim, a essência da comunicação interna para além da transmissão de informação, de uma forma que motive os colaboradores, promova a sua confiança na organização e faça com que se sintam responsáveis pelas operações que representam (Bharadwaj, 2014). Bakker e Leiter (2011) e Menguc *et al.* (2013, em Brandão, 2018) defendem a necessidade de os colaboradores se sentirem motivados para o trabalho que realizam e envolvidos no crescimento da organização e no seu próprio. No entanto, a tarefa de garantir que todos os colaboradores estão a par, alinhados e

⁵ *advocate*: uma pessoa que publicamente apoia algo.

comprometidos com os objetivos da organização nem sempre se revela fácil. Por esta razão, os profissionais de comunicação interna devem garantir que os colaboradores percebem, aceitam e agem de acordo com esses objetivos nas suas respectivas funções, de forma a alcançar o sucesso (Crozier, 2011; Baron, 2011).

Como defende Brandão (2018, p. 94), “*falar de comunicação interna estratégica implica, neste sentido, valorizar e potenciar os níveis de engagement das pessoas que fazem parte de cada organização*”. A partilha de mensagens e significados permite, então, que se chegue a um sentimento de pertença, no qual os colaboradores se percebem enquanto importantes *stakeholders* - e esse sentimento promove a lealdade e compromisso (Bharadwaj, 2014; Meirinhos & Barreto, 2018), garantindo que os colaboradores estão a par das estratégias, dos planos, das missões e dos objetivos a atingir pela organização (Borca & Baesu, 2014; Ruck & Welch, 2012).

Truss *et al.* (2006, em Ruck & Welch, 2012) destacam três fatores importantes no *engagement* dos colaboradores: 1) que estes tenham oportunidades que alimentem as suas visões, 2) que estes se sintam bem informados sobre o que se passa na organização e 3) que estes pensem que os seus supervisores são dedicados à organização. Uma fraca comunicação torna-se não só numa barreira ao *engagement* bem como uma causa para o *disengagement* (MacLeod & Clarke, 2009, em Ruck, 2012). Quando os colaboradores se sentem envolvidos e motivados pela visão, missão e valores da organização, tendem a esforçar-se mais para alcançar os objetivos - e é este o poder do *engagement* (D’Aprix, 2011). Baron (2011) menciona também a importância de fazer com que os colaboradores percebam o seu papel e a sua responsabilidade no sucesso da organização, de forma que se sintam parte do processo e, conseqüentemente, traduzam a estratégia de negócio para as tarefas que executam. Esta ideia de *employee engagement* está intimamente ligada à de *employee advocacy* - o que, como explorado nos capítulos seguintes desta dissertação, será particularmente importante em cenários de crise.

1.3. Cultura Organizacional

“one of the clearest manifestations of culture is that of communication. communication as a process, a function, and a result is both a reflection and cause of the organization’s culture”

(Sanchez, 2011, p. 40)

Schein (1985, em Wilderom, van den Berg & Wiersma, 2012) indica dois tipos de recursos intangíveis que são recorrentemente associados a um sustentável sucesso organizacional - cultura organizacional e liderança. Segundo Ruão (1999, p. 10), *“cada organização tem a sua própria cultura, que fornece aos seus membros um sentido comum na interpretação da vivência organizacional”*. No mesmo sentido, Sanchez (2011) defende que a cultura, no seu sentido mais puro, resulta de como a organização trabalha de forma a cumprir o seu propósito e a sua missão. Meirinhos e Barreto (2018) apontam uma perspectiva que associa o sucesso das organizações como dependente de uma forte cultura organizacional, bem como da partilha de valores entre todos os colaboradores, sem esquecer de que a cultura organizacional pode, na mesma organização, desdobrar-se em diferentes formas, consoante, por exemplo, a presença multinacional (Sanchez, 2011).

Bharadwaj (2014) defende que propriedades como a confiança e a abertura, determinantes da cultura organizacional, podem ser atribuídas à comunicação. Sanchez (2011) faz a associação inversa, defendendo que uma das manifestações da cultura está na comunicação, que, enquanto processo, função e resultado, se define tanto num reflexo como numa causa da cultura organizacional. Brandão (2018) entra em concordância, referindo também a relação entre a cultura e a comunicação. Baron (2011) refere ainda que organizações de alto desempenho reconhecem que, para atingirem resultados, devem trabalhar a cultura organizacional. Apesar de intangível, a cultura assume, assim, um papel importantíssimo no seio de uma organização, como uma força que apoia os colaboradores ou, pelo contrário, dificulta a sua relação com a organização (Sanchez, 2011).

Sanchez (2011) defende que o verdadeiro poder da comunicação está na força para implementar a mudança na cultura. Porém, alerta também para as dificuldades de ganhar a confiança dos colaboradores, como um desafio que requer o planeamento estratégico

da comunicação na sua forma mais pura, da comunicação presencial à comunicação em massa, da posição mais alta da hierarquia à mais baixa (Sanchez, 2011).

Men e Yue (2019) distinguem dois tipos de cultura, a cognitiva e a emocional. A primeira estabelece a forma como os colaboradores pensam e se comportam e a segunda estabelece o tom para como se sentem. Segundo Men e Yue (2019), a cultura emocional será a que leva a uma maior advocacia por parte dos colaboradores, apesar da pouca importância que lhe é dada, uma vez que muitas organizações não estão cientes da importância que as emoções têm na construção de uma cultura (Yue, Men & Ferguson, 2020). A comunicação interna assume assim, novamente, um papel importante junto dos colaboradores, ao promover a sua identificação com a organização - de acordo com Yue, Men & Ferguson (2020), uma comunicação interna eficaz acaba por, indiretamente, fortalecer a identificação dos colaboradores pela promoção de uma cultura emocional positiva que estes aceitam como comum e partilham entre todos. Por fim, Men e Robinson (2018) defendem a função da comunicação interna neste campo de uma cultura organizacional emocional positiva como uma ferramenta que assegura que esta cultura espelha a visão e a missão da organização, bem como as necessidades dos colaboradores relacionadas com a emoção.

Como mencionado no início deste capítulo, para além da cultura organizacional, um recurso recorrentemente associado ao sucesso organizacional é a liderança. Estes dois conceitos andam de braços dados, porque também a promoção da cultura organizacional está intimamente relacionada com a liderança - os líderes devem comunicar a visão e a cultura da organização aos colaboradores, para promover um entendimento coletivo acerca “do que somos”, “em que acreditamos”, “porque existimos” e “para onde estamos a ir” enquanto organização (Yue, Men & Ferguson, 2020).

1.4. Liderança

“leadership plays a critical role in influencing the organization’s internal communication system”

(Berger, 2008; Stacks & Men’s, 2013, em Men, 2014a, p. 266)

A par da cultura organizacional, também a liderança pode ser considerada como uma das vertentes que influencia a comunicação interna enquanto promotora do sucesso organizacional, até porque, segundo D’Aprix (2011), o comportamento do colaborador assemelha-se ao comportamento do seu líder. Tem-se observado que uma maior abertura para o diálogo com o supervisor promove melhores resultados (Bharadwaj, 2014). Argenti (2006, em Meirinhos & Barreto, 2018) defende que o sucesso de uma estratégia de comunicação depende da ligação desta com a estratégia da própria empresa. O impacto que a comunicação pode ter numa organização estará, por isso, sempre dependente do espaço dado pela gestão da mesma e, como mencionado nos capítulos anteriores, da credibilidade dada pelos líderes gestores (Whitworth, 2011; Berger, 2008; Stacks & Men’s, 2013, em Men, 2014a). Porém, a capacidade de liderar nem sempre surge com facilidade para os gestores, especialmente para aqueles cujas capacidades técnicas os tornaram líderes, ao invés das capacidades de liderança e de comunicação interpessoal (Whitworth, 2011).

Ruck e Welch (2012, p. 300) desenharam um modelo conceptual sobre as várias questões relacionadas com os colaboradores que devem ser abordadas pelas chefias, através da comunicação interna: 1) estratégia, objetivos e valores, no sentido de os colaboradores estarem bem informados sobre o que se passa e o que está planeado, sentindo que a liderança está comprometida com a organização; 2) apoio, no sentido de a organização providenciar apoio às suas pessoas; 3) identificação, no sentido de os colaboradores se identificarem com os valores da organização e, por isso, serem *advocates* da atividade prestada; 4) papel, no sentido de os colaboradores saberem as suas responsabilidades de trabalho e como estas contribuem para a equipa e a organização; 5) desempenho, no sentido de os colaboradores saberem como está a ser o seu desempenho, com boas oportunidades de crescerem profissionalmente; e, finalmente, 6) voz, no sentido de os colaboradores poderem, regularmente, transmitir a tua opinião, sendo esta considerada seriamente.

Oliveira e Henninger (2016, em Meirinhos & Barreto, 2018, p. 77) referem que uma abordagem com os *stakeholders* internos passa por “*uma liderança capaz de motivar o seu capital humano e fomentar ações que permitam a sua valorização, o seu crescimento, e o seu desenvolvimento dentro da empresa*”. Para o compromisso com a organização, destacam-se enquanto variáveis determinantes a clareza e a consistência das mensagens transmitidas, os vários níveis da hierarquia, a comunicação *one-on-one*⁶ e, finalmente, o estilo de liderança (Bharadwaj, 2014).

Num estudo conduzido por Ruck (2012) acerca da prática da comunicação interna no Reino Unido, chegou-se à conclusão de que, apesar de os profissionais considerarem que os *stakeholders* internos conferem importância à comunicação interna, consideram também que apenas 24% dos gestores reconhecem essa mesma importância, o que sugere que ainda existe um longo caminho a percorrer no que diz respeito ao estabelecimento do entendimento ao nível dos administradores da importância da comunicação interna e do *engagement* dos colaboradores. Ironicamente, a investigação tem vindo a demonstrar que o estilo de liderança de um líder, bem como o seu comportamento, pode influenciar os resultados mostrados pelos colaboradores (Men & Stacks, 2014). Neste sentido, entra o papel da comunicação, que apenas se revela eficiente quando os colaboradores sentem que têm uma boa relação com os seus líderes, com abertura para o diálogo, tornando-se mais comprometidos com a organização (Scarlett, 2011). Desta forma, será possível afirmar que quando os colaboradores atribuem confiança e credibilidade à liderança da sua organização, tendem a identificar-se mais com esta (Men, 2014a). Uma liderança estratégica gera o contexto organizacional para uma prática eficaz da comunicação interna, uma vez que, a par dos profissionais de comunicação, também os líderes devem promover a comunicação bidirecional (Men, 2014a).

⁶ *one-on-one*: de um para um.

II. Gestão e Comunicação de Crise

«as experts note, crises are a matter of “when” and not “if” in corporate life. even with active prevention programs, crises will happen»
(Coombs, Frandsen, Holladay & Johansen, 2010, p. 337)

De acordo com Cuna Jr. (2011), as situações de crise revelam o verdadeiro valor das pessoas e das organizações - mostram o melhor e o pior, indicam o fim e o começo. De acordo com o autor, estes momentos críticos colocam as organizações à prova, questionando a sua reputação, integridade e credibilidade, sendo que, quando o próprio *core* da organização está em causa, a situação ganha uma seriedade inigualável. Como consequência, os esforços da organização são imediatamente colocados na gestão da crise, de forma a minimizar ao máximo possíveis danos e prejuízos.

Segundo Beck (2008), existe, nos dias que correm, uma maior preponderância para a eclosão de crises. Seeger, Sellnow e Ulmer (1998) defendem a crise como uma etapa natural no mundo organizacional, referindo que a desorganização será necessária para a organização e o caos para a ordem. Para estes autores, a crise pode ser definida como um evento ou uma série de eventos específicos, inesperados e fora da rotina, que geram altos níveis de incerteza e que ameaçam ou parecem ameaçar os objetivos de uma organização (Sellnow & Ulmer, 1998). Por seu lado, Williams e Treadaway (1992, em Seeger, Sellnow & Ulmer, 1998) definem a crise organizacional como uma situação marcada pelo sentido de urgência e pela próxima atenção observação dos *media*⁷, interrompendo a normalidade com uma potencial ameaça de perda de negócio e credibilidade. Gama (2005) defende que um cenário de crise chega a todas as funções da organização, uma vez que todos os seus procedimentos rotineiros são dificultados, sendo o funcionamento da organização limitado como consequência. Por esta razão, será possível afirmar que a crise tem, na sua natureza, um carácter disruptivo, que, direta ou indiretamente, afeta pessoas - dos colaboradores aos clientes à comunidade -, destrói reputações (que, geralmente, demoram anos a serem construídas) e implica custos exorbitantes para a organização (Seeger, Sellnow & Ulmer, 1998).

Uma das principais características da crise, reconhecida por inúmeros autores e profissionais, passa pela exposição pública (Cuna Jr., 2011; Seeger, Sellnow & Ulmer,

⁷ *media*: meios de comunicação social.

1998). Seeger, Sellnow e Ulmer (1998) mencionam o escrutínio dos *media*, salientando ainda a pressão para declarações imediatas. Esta relação com os *media* revela-se essencial e prioritária durante a crise, uma vez que este público procura informação imediata para uma distribuição em massa (Seeger, 2006). Os avanços tecnológicos deram, e continuam cada vez mais a dar, um maior poder às audiências para apontar o dedo às organizações durante uma crise (Cuna Jr., 2011; Whitworth, 2011). Os *media* são, por isso, encarados como um dos públicos prioritários na comunicação de crise.

Uma situação de crise pode também ser vista como uma oportunidade única para a mudança e reinvenção, permitindo, apesar das suas características disruptivas, o aparecimento de novos métodos e valores para a organização (Seeger, Ulmer, Novak & Sellnow, 2005). Estes autores defendem que as crises podem servir como poderosos pontos de viragem para mudança organizacional, aprendizagem, reajustes e até renovações. Não obstante a conotação negativa que, naturalmente, se concede às situações de crise nas organizações, os autores acreditam que a capacidade de uma organização de saber gerir uma crise, sobrevivendo e renovando-se, gera uma oportunidade pós-crise que a aproxima ao seu *core*.

Existem diversos tipos de crises, sendo que alguns autores as categorizam consoante características em comum. Meyers e Holusha (1986, em Seeger, Sellnow & Ulmer, 1998, p. 235) definem nove tipos de crise: 1) crise na perceção pública, 2) mudança repentina do mercado, 3) falha de produto, 4) alteração na administração, 5) crise financeira, 6) problemas com relações industriais, 7) fusão e/ou aquisição hostil, 8) evento internacional adverso e, por fim, 9) regulamentação e desregulamentação. Por outro lado, Mitroff, Pauchant e Shrivastava (1988, em Seeger, Sellnow & Ulmer, 1998, p. 233) definem apenas cinco: 1) avarias ou defeitos em fábricas, equipamentos, produtos, embalagens e pessoas, 2) atos antissociais extremos dirigidos a empresas, produtos, consumidores, executivos, colaboradores e famílias dos colaboradores, 3) problemas económicos externos (extorsão, suborno, boicotes e fusões e/ou aquisições hostis), 4) problemas informativos externos (violação de direitos de autor, perda de informações, falsificação e rumores/boatos) e 5) acidentes ambientais.

Pela complexidade das situações de crise, não pode existir um manual de crise que funcione de forma universal para todas as organizações (Gama, 2005), uma vez que cada organização - e, por consequência, cada crise - possui características únicas, que devem ser geridas de maneira personalizada. Seeger (2006) refere o contexto organizacional

enquanto diverso, dinâmico e complexo, alertando para a atenção da generalização de boas práticas em comunicação de crise, uma vez que o que resulta numa indústria pode não resultar noutra, até pela imprevisibilidade do desenvolvimento de uma crise (Seeger, 2006). O autor encontra, no entanto, um objetivo universal - o de reduzir e conter os danos. Paralelamente, Gama (2005), Seeger (2006) e Cuna Jr. (2011) encontram também uma variável na gestão da crise que pode ser considerada universal: o planeamento.

Cuna Jr. (2011, p. 138) define cinco passos essenciais para a gestão da crise: 1) que os profissionais de gestão da crise sejam proativos, possuindo um plano de crise, 2) que se use um modelo de porta-voz único ou de comité de crise para transmitir as mensagens da organização, 3) que se identifiquem os *stakeholders* prioritários, comunicando de forma imediata, para reduzir os rumores e as especulações acerca da situação de crise, 4) que os profissionais de gestão da crise se mantenham acessíveis a todos os grupos de *stakeholders* e aos meios de comunicação social e, finalmente, 5) que se ofereça assistência e apoio aos afetados pela crise, fazendo o *follow up*⁸ de medidas de correção e melhoria. Por seu lado, Gama (2005) enumera três recursos para a gestão de uma crise: um manual de crise, um plano de comunicação integrado nesse manual, contemplando as dimensões interna e externa, e uma equipa especializada para tomar o controlo no momento da crise.

Gama (2005) define também quatro etapas que deverão ser equacionadas num plano de crise: 1) diagnóstico/observação, 2) preparação/prevenção, 3) reação/controlo e 4) recuperação/avaliação, reforçando esta planificação como essencial para a gestão da crise, por permitir que se trabalhe a crise com mais coerência, antes da sua eclosão. A autora defende o plano de crise como um reflexo da empresa: *“passa pela perceção dos seus pontos fortes e débeis (...), pela antecipação de hipotéticas crises que possam eclodir e pela ponderação de crises anteriores que não foram resolvidas convenientemente”* (Gama, 2005, p. 143). Também Beck (2008) defende o planeamento como forma de, na impossibilidade de se evitar uma crise, minimizar e/ou prevenir os seus danos. No entanto, chama a atenção para o facto de que estes planos, apesar de fundamentais, não são suficientes para a gestão da crise, uma vez que as organizações devem estar preparadas para os usar (Beck, 2008).

Existe consenso na questão do planeamento como procedimento fundamental para uma maior probabilidade de uma gestão da crise melhor sucedida. De acordo com Gama (2005), a preparação de um plano de crise enquanto ferramenta para a gestão desse

⁸ *follow up*: dar seguimento a um tema, explorar um tema, tomar mais ações em relação a um tema.

momento crítico permite à organização ganhar mais tempo no instante em que a crise eclode, especialmente se contemplar a valorização das forças da organização e o conhecimento das suas fraquezas, de forma a agir de acordo com as estratégias definidas, que serão mais adequadas uma vez que o planeamento ocorreu sem os constrangimentos de pressão, de stress e de tempo característicos da crise.

Na ausência deste plano, as circunstâncias naturais de um momento de crise - caracterizadas pelo stress, pela pressa e pela pressão - dificultam a gestão da situação com eficácia (Gama, 2005). A autora relaciona, por isso, a capacidade de gestão de crise com a existência de uma preparação prévia (Gama, 2005), no sentido em que, quanto melhor preparada uma organização estiver, mais probabilidade terá de conseguir gerir a crise de forma eficaz. Define, por isso, três tempos para a gestão de uma crise: pré, durante e pós (Gama, 2005). Frandsen e Johansen (2011) também separam as crises nestas três fases, definindo onde o foco deve estar em cada um destes momentos: na fase pré-crise, na prevenção e preparação; durante a crise, na gestão da crise e do significado; na fase pós-crise, na aprendizagem e mudança.

Para Gama (2005), uma ação concertada será o primeiro passo no momento em que surge uma crise, defendendo que, na ausência de um plano e uma equipa designada para a crise, dificilmente se dá seguimento a todos os passos que devem ser tidos em conta. Esta afirmação remete para uma questão recorrente nos temas de gestão da crise: os departamentos internos *versus* as agências/consultoras enquanto profissionais responsáveis por esta gestão. Para esta questão, Beck (2008) responde com uma ação conjunta, uma vez que ambos apresentam vantagens - os departamentos possuem um conhecimento da organização e dos seus públicos a um nível muito mais profundo, detalhado e entendedor, e as agências/consultoras possuem, por seu lado, um conhecimento e uma prática da gestão de crise bastante mais aprofundados. Por esta razão, Beck (2008) defende que há uma maior probabilidade de que o plano pensado para a gestão da crise - e, conseqüentemente, da comunicação da crise - acabe por ser melhor elaborado.

Contrariamente ao apanágio na área da comunicação estratégica, a avaliação não deve ser esquecida - a organização deve olhar para a sua atuação e perceber onde e porque falhou, procurando encontrar soluções para essas falhas (Gama, 2005). Neste momento pós-crise, as organizações devem focar-se na redução da incerteza e na prevenção de futuro.

2.1. Comunicação de Crise

“the challenge lies in connecting the crisis communication strategies to the outcome variables. the question becomes: how can crisis communication reduce the negative effects of a crisis?”

(Coombs, 2015, p. 3)

O papel da comunicação na gestão da crise tem ganho relevância (Seeger, Sellnow & Ulmer, 1998). Coombs (2015) defende a comunicação de crise como uma disciplina aplicada, uma vez que procura soluções para problemas reais - de acordo com o autor, a comunicação estratégica chega mesmo a identificar uma seleção de respostas estratégicas para a crise, com fatores que determinam a eficácia destas respostas. Na verdade, as crises são momentos que evidenciam a importância do papel do profissional de comunicação, pela *“importância de veicular uma informação homogénea, coerente e atualizada”* (Gama, 2005, p. 142). Seeger, Sellnow e Ulmer (1998) estabelecem até uma relação entre a experiência de uma organização com cenários de crise e a visão das relações públicas enquanto função de gestão⁹.

Como definido no capítulo anterior, a preparação de uma crise revela-se fundamental. Esta preparação inclui, naturalmente, a comunicação, que, quando planeada antecipadamente, permite uma transmissão de informação mais sistemática e coerente, com vista a reduzir os danos causados pela crise (Gama, 2005). No entanto, não basta comunicar - Coombs (2015) defende que uma comunicação por si só pode não bastar para que a situação melhore. Num momento de crise, os profissionais de comunicação devem trabalhar com a gestão de uma forma integrada (Beck, 2008) e mais próxima (Seeger, Sellnow & Ulmer, 1998; Seeger, 2006), para garantir que as mensagens transmitidas estão em sintonia com o que a gestão da organização pretende comunicar, tanto interna como externamente. Por estas razões, a comunicação desempenha um papel crucial na gestão da crise, fazendo a ligação entre a organização e os seus públicos-alvo (Beck, 2008).

Relativamente a públicos-alvo prioritários, a literatura menciona os *media* e os colaboradores como públicos-alvo com os quais se deve comunicar de uma forma especialmente cuidada (Beck, 2008). Porém, os colaboradores, apesar de serem um público fundamental para a organização, sendo sempre afetados por tudo o que acontece

⁹ relações públicas enquanto função de gestão: conceito explorado por Grunig e Repper (1992), que aproxima as relações públicas da gestão das organizações, com um papel estratégico na sua missão.

na organização - e multiplicando, bem ou mal, as informações para o exterior (Beck, 2008; Frandsen & Johansen, 2011) -, nem sempre são considerados como primários na eclosão da crise.

No panorama português, Sebastião, Zulato e Trindade (2017) defendem que não há ainda consenso relativamente às vantagens da consultoria externa para a organização, porque são serviços recentes no nosso país e, para além disso, a maior parte das organizações conta com os seus departamentos de comunicação, recursos humanos e até marketing para gerir assuntos relacionados com comunicação interna. Os autores afirmam, no entanto, que uma visão externa, sem qualquer enviesamento interno por parte da organização, pode ser uma vantagem (Sebastião, Zulato & Trindade, 2017). Apesar de não haver consenso no panorama nacional, as organizações de uma forma global tendem a contratar serviços de consultoria para a comunicação interna em momentos de crise ou de mudança (McCalman & Potter, 2015, em Sebastião, Zulato & Trindade, 2017).

Apesar da relutância na definição de “boas práticas” em comunicação de crise, Seeger (2006, p. 236) define dez procedimentos essenciais para a comunicação de crise:

1. Abordagens de processos e desenvolvimento de políticas

As estratégias de comunicação devem estar integradas no processo de tomada de decisão acerca da crise - especialmente porque, de acordo com Seeger (2006), a comunicação de risco e crise torna-se mais eficaz quando faz parte desse mesmo processo -, o que inclui o planeamento pré-crise. O autor defende que, se a comunicação apenas for tomada em consideração depois da crise, o seu efeito será, normalmente, reduzido.

2. Planeamento pré-crise

Seeger (2006) aponta o planeamento pré-crise como um procedimento fundamental na comunicação de crise, por uma variedade de vantagens: identificar e reduzir riscos, definir possíveis respostas - o que facilita a tomada de decisão durante a crise - e reconhecer os recursos necessários para essas mesmas respostas.

3. Parceria com o público

O autor aponta a opinião pública como um bom aliado durante a crise, uma vez que, segundo a investigação, esta tem sido cada vez mais apontada enquanto parceira legítima na comunicação de crise. No seu entender, a opinião pública deve estar informada sobre a situação de crise - cabendo à organização a responsabilidade de lhe

transmitir a informação -, servindo assim de recurso, em vez de fardo, na gestão da crise. Segundo Seeger (2006), uma das melhores abordagens na comunicação de crise passa pelo diálogo - e um diálogo pressupõe duas partes.

4. Escuta de preocupações e entendimento da audiência

Para Seeger (2006), a monitorização da opinião pública acerca do risco, numa fase pré-crise, e dos danos, numa fase pós-crise, revela-se essencial para, como mencionado no ponto anterior, ser possível olhar para a mesma como uma parceira legítima na comunicação de crise. O autor menciona também a credibilidade, que se estabelece pela confiança do público e que assume um papel fulcral no momento de crise.

5. Honestidade, pureza e abertura

Para se estabelecer credibilidade e confiança, será necessária honestidade (Seeger, 2006). De acordo com o autor, os comunicadores de crise são honestos, puros e abertos nas suas comunicações, o que promove a credibilidade. A investigação em comunicação de crise tem vindo a apontar a honestidade como uma boa prática.

6. Colaboração e coordenação com fontes credíveis

Para o autor, torna-se também essencial definir e desenvolver uma *network*¹⁰ pré-crise, como forma essencial para coordenar a crise com fontes credíveis - o que se revela fulcral para uma resposta de crise eficaz. Para além disso, o autor refere também a consistência das mensagens como uma referência base na comunicação de crise.

7. Acessibilidade e encontro das necessidades dos *media*

Como mencionado nos capítulos anteriores, os *media* são um dos públicos prioritários na comunicação de crise. Segundo Seeger (2006), a comunicação com este público deve ser adequada, precisa e completa - em vez de se olhar para os *media* como uma responsabilidade na comunicação de crise, o autor sugere que este público seja observado enquanto recurso estratégico, com o qual a organização deve promover o envolvimento, através de uma comunicação honesta e aberta, que ajudará na gestão da crise. Seeger (2006) menciona também o *media training* - um procedimento que visa preparar os porta-vozes e que deve estar contemplado numa fase pré-crise.

8. Comunicação com compaixão, preocupação e empatia

Relativamente aos porta-vozes, o autor recomenda que estes comuniquem com compaixão, preocupação e empatia - apesar do possível medo de poderem parecer pouco

¹⁰ *network*: rede de contactos, especialmente úteis em contexto de trabalho.

profissionais, o autor defende que, em momentos de crise, esta apreensão em não mostrar emoções para manter o profissionalismo resulta, geralmente, em que sejam percebidos com indiferença em relação à situação.

9. Aceitação da incerteza e ambiguidade

Seeger (2006) menciona ainda a incerteza e ambiguidade como características inerentes às situações de crise, que são anormais, dinâmicas e imprevisíveis. Quando não há informação disponível, o autor defende que a melhor prática será a de abraçar a incerteza, uma vez que, quando se decide optar por uma estratégia de certezas absolutas, com firmeza e convicção, a credibilidade dos porta-vozes pode ser posta em causa.

10. Mensagens de autoeficácia

Por fim, o autor menciona as mensagens de autoeficácia, que podem recuperar algum sentido de controlo numa situação que é, por definição, incerta e até ameaçadora. No entanto, de acordo com Seeger (2006), estas mensagens devem ser construídas de forma cuidada, para que sejam consistentes e tenham significado.

2.2. Comunicação de Crise com os Colaboradores

“internal crisis communication is not only when the managers of an organization (the sender) communicates to or with the employees of the organization (the receiver), as it is usually represented in the practical-oriented literature. internal crisis communication also comprises situations where the employees communicate inside the organization, among each other or to the management, or across organizational boundaries”
(Frandsen & Johansen, 2011, p. 356)

Durante momentos de mudança, a comunicação interna assume um papel tão desafiante quanto essencial para que a organização possa contar com o apoio dos colaboradores. Uma comunicação interna eficaz promove a identificação dos colaboradores com a organização, o que pode ter impacto no apoio destes em tempos de mudança organizacional (Neill, Men & Yue, 2020). Uma comunicação interna eficaz deve ser capaz de perceber a relação entre as mudanças contínuas no ambiente exterior e a consequente exigência de rever a direção da estratégia, para, desta forma, os colaboradores desenvolverem um entendimento sobre os objetivos da organização (Welch & Jackson, 2007; Gama, 2005). Uma relação de qualidade entre a organização e os colaboradores ajuda a construir e proteger a reputação e a imagem da organização num ambiente de crise, contribuindo para o desempenho da organização e para o cumprimento dos seus objetivos, bem como para a proteção da reputação organizacional em tempos críticos (Men & Stacks, 2014; Men, 2014b). Gama (2005) defende uma relação de maior evidência pública da pressão por parte dos *stakeholders* da organização quanto maior a crise pela qual esta está a passar, mencionando o público interno como um destes *stakeholders*. Wragg (1992, em Gama, 2005) define os colaboradores como o público mais tolerante e, simultaneamente, mais crítico.

Uma situação de crise põe em causa um ativo que, apesar de intangível, constrói e destrói organizações - a reputação. Fombrun *et al.* (2000, em Men, 2014a) indicam que a reputação de uma organização reside na perceção dos *stakeholders* externos e internos, porque uma boa reputação começa de dentro (Men, 2014a). Men (2014a) diferencia ainda reputação interna como a avaliação dos colaboradores acerca da organização, com base tanto na sua experiência na mesma como na comunicação desenvolvida pela mesma. Os colaboradores assumem, assim, um papel duplamente importante quando uma crise

eclode. Por um lado, são um dos públicos-alvo primários da organização num momento de crise e, por outro, são simultaneamente um dos maiores aliados desta última nesse mesmo momento. Men e Yue (2019) defendem mesmo que, como resposta ao esforço da organização em desenvolver uma cultura organizacional positiva, os colaboradores sentem-se mais propensos a agir em sua defesa em situações de criticismo externo. Esta ideia evidencia a questão de que a cultura que os colaboradores identificam na organização tem um impacto no seu comportamento fora do contexto organizacional (Men & Yue, 2019).

Pela influência dos colaboradores enquanto possíveis porta-vozes informais e *advocates* da organização (Dozier *et al.*, 1995, em Men, 2014b; Whitworth, 2011; Haywood, 2005, em Men & Stacks, 2014; Rhee, 2004, em Men, 2014b;), estes são um dos públicos-alvo mais importantes na comunicação da crise. Walz e Celuch (2010, em Men, 2014b) definem *employee advocacy* como um comportamento voluntário em defesa da organização, da sua marca e dos seus produtos num contexto externo. Men (2014b) entende que esta advocacia resulta de um esforço da comunicação interna. Esta ideia está bastante próxima da de colaboradores embaixadores enquanto colaboradores que, pelas suas atitudes e opiniões favoráveis perante a organização, agem enquanto embaixadores da mesma, formando uma força de relações públicas (Haywood, 2005, em Men & Stacks, 2014). Neste papel de embaixadores, os colaboradores são percebidos por entidades externas como fontes de informação bastante credíveis (Men, 2014a), o que se revela essencial em momentos de crise.

Na preparação da crise, os procedimentos para o momento em que esta eclode devem estar bem definidos e preparados pelos colaboradores, até para que estes possam agir enquanto *advocates* da organização - antes da eclosão da crise, os procedimentos devem estar pensados de forma que, no momento mais crítico, os colaboradores sejam os primeiros a serem informados e saibam agir conforme (Cuna Jr., 2011; Baron, 2011).

Gama (2005) defende, até para proteção da própria organização perante públicos menos compreensivos, como os *media*, que se deve redobrar a atenção na comunicação com os colaboradores. Segundo a autora, a comunicação interna tem um longo trabalho pela frente: há que promover a informação, a motivação e a participação dos colaboradores, considerando-os como os primeiros protagonistas da crise, sendo que são diretamente afetados pelas suas nefastas consequências e, por essa razão, não podem ser esquecidos nem negligenciados. Os colaboradores devem, por isso, ser tão informados

sobre a gestão da crise por parte da organização quanto ouvidos - uma comunicação simetricamente bidirecional torna-se, nova e naturalmente, fundamental para este processo, para que todos adiram ao momento (Gama, 2005; Whitworth, 2011). A cultura organizacional, detalhada anteriormente, revela-se essencial na comunicação de crise - quanto mais saudável a cultura da organização for, com base em valores como o consenso e o compromisso, mais os colaboradores se mobilizam para o exercício das suas funções (Gama, 2005). A autora salienta que, quando os colaboradores não se sentem integrados, tendem a extrapolar as suas opiniões para um contexto externo à organização, opiniões essas que geralmente se tornam vulneráveis no momento da crise. De uma forma informal, os próprios colaboradores acabam por mencionar a crise, nem que seja porque as pessoas com quem interagem fora da esfera profissional lhes perguntam pela mesma (Cuna Jr., 2011; Men, 2014a). Este processo vem a ser amplamente facilitado - e até banalizado - com as novas ferramentas tecnológicas.

No momento após a crise, os colaboradores saberão melhor do que qualquer outro público avaliar se houve sucesso na gestão da crise e se a comunicação realmente apoiou esta gestão numa ação concertada (Gama, 2005), o que enfatiza, mais uma vez, a importância do papel deste público interno num momento crítico.

Frandsen e Johansen (2011, p. 355) desenharam um resumo que esquematiza o objetivo da comunicação de crise com os colaboradores, diferenciando-os enquanto destinatários e transmissores - o que promove a ideia da comunicação bidirecional -, nas três fases: pré-crise, durante a crise e pós-crise:

	pré-crise	durante a crise	pós-crise
objetivo	- prevenir e preparar.	- gerir a crise e gerar significado.	- aprender e mudar.
colaboradores enquanto destinatários	- comunicação dos possíveis riscos; - comunicação que reforce a preparação para a crise; - comunicação do plano de crise (procedimentos e <i>guidelines</i>).	- comunicação de informações e instruções relevantes; - gestão de reações à crise e de construção de significado; - proteção e/ou restauração da confiança entre os colaboradores;	- comunicação das aprendizagens; - comunicação das mudanças pós-crise; - discurso de renovação; - <i>memorials</i> .

		- auto-comunicação da crise.	
colaboradores enquanto transmissores	- comunicação negativa (grupos dissidentes, revoltas).	- comunicação das reações à crise; - comunicação enquanto embaixadores organizacionais (positiva ou negativa).	- <i>storytelling</i> ¹¹ organizacional.

Tabela n.º 1 - Comunicação de Crise com os Colaboradores (Frandsen & Johansen, 2011, p. 355)

Segundo Frandsen e Johansen (2011), a pesquisa relacionada com a comunicação interna de crise, ou seja, a dimensão interna da comunicação num momento de crise, menos pesquisada comparativamente à externa, deve começar por um estudo da relação entre a organização e os colaboradores, para diferenciar a comunicação interna da externa. De acordo com os autores, esta pesquisa pode ser sistematizada numa abordagem que englobe as três frases, também anteriormente mencionadas, num modelo heurístico. Frandsen e Johansen (2011) defendem que está na hora de, depois de anos de foco primário na dimensão externa da comunicação de crise para proteger ou recuperar a reputação danificada pela mesma, começar a olhar para a dimensão interna, que passa para um plano secundário, como se torna possível constatar pela ainda pouca investigação dedicada ao tema. Na verdade, os colaboradores definem-se num *stakeholder* heterogéneo, composto, segundo os autores, por diferentes grupos, com diversas funções e interesses na organização, ao longo da hierarquia organizacional - nunca esquecendo o seu papel externo à organização.

Beck (2008) defende também a importância da comunicação com os colaboradores num momento de crise, especialmente para definir uma linha de ação que todos possam seguir. Rosa (2003, em Beck, 2008) menciona ainda a importância de uma informação bem transmitida, que faz com que os colaboradores possam eles próprios ser um apoio à organização na transmissão de conceitos num ambiente externo, para lá dos limites da organização - agindo enquanto público aliado para a gestão e a comunicação da crise.

¹¹ *storytelling*: a arte de escrever histórias.

III. Métodos e Técnicas

Antes de explorar os métodos e técnicas desta dissertação, importa salientar que o plano original sofreu alterações. Ao longo do primeiro ano de Mestrado, idealizei a elaboração de uma dissertação centrada na comunicação interna da TAP Air Portugal, empresa onde trabalhei até 2020, com um estudo aprofundado acerca do *engagement* dos colaboradores. No entanto, este plano perdeu a sua pertinência no período de crise que a empresa enfrentou pelo impacto da pandemia por Covid-19 na sua área de negócio, o que resultaria num enviesamento dos resultados obtidos. O problema de comunicação interna que identifiquei enquanto colaboradora da empresa nesse momento de crise levou-me a adaptar o tema da dissertação pensando no momento semelhante que várias organizações enfrentaram e que, conseqüentemente, me conduziu a mudar o rumo deste estudo.

Como método de recolha de dados desta dissertação, foram realizadas entrevistas, que permitem uma análise qualitativa do objeto de estudo. Para perceber o papel da comunicação interna numa situação de crise no contexto organizacional português, as entrevistas realizadas foram *expert interviews* - em tradução livre, entrevistas a especialistas.

O uso de *expert interviews* é uma escolha bem aceite na investigação em ciências sociais (Bogner, Littig e Menz, 2009). Segundo Meuser e Nagel (2009, p. 17), as entrevistas a especialistas enquanto método de investigação empírica de carácter qualitativo, que pretende explorar o conhecimento de especialistas em determinada matéria, tem sido desenvolvido desde o início dos anos 90 do século passado. Bogner, Littig e Menz (2009) consideram as entrevistas a especialistas um método legítimo para algumas investigações. No entanto, pela discrepância na literatura disponível acerca deste método de investigação - o que é um especialista, o que é o conhecimento -, impôs-se a reflexão sobre o que significa, de facto, o conhecimento dos especialistas, o que obrigou a que este método ganhasse qualidade e profissionalismo (Meuser e Nagel, 2009, p. 17).

De acordo com Bogner, Littig e Menz (2009), as entrevistas a especialistas, quando comparadas a outros métodos de investigação que consomem mais tempo para a recolha de dados, podem ser utilizadas para resumir esse processo, se os especialistas forem considerados, segundo os autores, pontos firmes para chegar a um conhecimento prático menos acessível ao público. Os autores defendem também a vantagem destas

entrevistas para temas específicos em que o acesso pode ser dificultado ou até mesmo impossibilitado (Bogner, Littig e Menz, 2009) - a comunicação de crise, no espectro da comunicação estratégica, pode muito bem ser considerada um dos temas que as organizações mais receiam explorar no domínio público.

Segundo Hopf (2000, em Pfadenhauer, 2009), uma entrevista a um especialista é um procedimento independente que encaixa no princípio da entrevista qualitativa. O que define, então, o conhecimento - a *expertise* - de um especialista? Segundo Pfadenhauer (2009), o conhecimento de um especialista não se limita a uma abordagem de resolução de um problema - assenta, pelo contrário, num nível mais fundamentalista, que se define como o conhecimento que o especialista possui necessário para não só investigar as causas desse problema como desenvolver os princípios estratégicos para a sua resolução. Contrariamente a um mero “conhecedor” de certo tema, a autora defende que o especialista possui um conhecimento mais abrangente que permite que, para além da resolução do problema, consiga identificar a origem das suas causas e o fundamento para as suas soluções (Pfadenhauer, 2009). Hitzler (1994, em Pfadenhauer, 2009) menciona que o especialista, enquanto detentor de uma visão geral acerca de um campo de conhecimento especializado, conhece bem o corpo de estudo relevante para esse campo, conseguindo, por isso, chegar a soluções e à sua aplicação prática a problemas individuais na área.

Pelas características acima designadas, as entrevistas a especialistas foram as escolhidas para analisar a relação entre a comunicação interna e a comunicação de crise, duas áreas de estudo no seio da comunicação estratégica cuja relação começa a dar os primeiros passos na literatura portuguesa. Estas entrevistas permitem chegar a um conhecimento exclusivo a que apenas os profissionais com experiência e contactos no meio organizacional português têm acesso, explorando assim qual o papel, na prática, da comunicação interna num momento de crise.

Esta amostra de especialistas foi escolhida com base 1) nos respetivos percursos académicos e profissionais dos entrevistados, com marcado conhecimento, experiência e perícia nas áreas da comunicação interna e de crise, 2) no conhecimento do panorama português, por vias da experiência profissional e académica, no que diz respeito às organizações e aos seus métodos, procedimentos e comportamentos nas áreas da comunicação interna e de crise, e, por fim, 3) na disponibilidade demonstrada para colaborarem neste trabalho. No seu papel de profissionais e académicos, os entrevistados

possuem uma experiência ambivalente nos temas abordados - a experiência do mercado de trabalho português, por departamento, agência e/ou consultoria, e o conhecimento teórico característico de um percurso na docência universitária. Por um lado, estes especialistas detêm o *know-how*¹² empírico de lidarem com problemas verídicos do meio organizacional, com todos os constrangimentos, imprevistos e obstáculos próprios de um momento em tempo real, com *stakeholders* reais. Por outro lado, dominam estas matérias na sua génese teórica para depois as partilharem com os seus alunos, numa perspetiva de ensino, com toda a exemplaridade que a teoria permite. Estes especialistas são, assim, um ponto de contacto privilegiado para a elaboração deste estudo, uma vez que conseguem cruzar a experiência profissional e a doutrina académica - a comunicação interna em situação de crise, na teoria e na prática. Os profissionais e académicos entrevistados trabalham em Portugal à data da elaboração desta dissertação.

Foram contactados a Professora Alda Magalhães Telles, a Professora Ana Raposo, a Professora Ana Mafalda Matias, o Professor José Gabriel de Andrade e a Professora Mariana Victorino. Destes cinco especialistas, apenas a Professora Alda Magalhães Telles, a Professora Ana Raposo e o Professor José Gabriel de Andrade responderam, sendo assim os especialistas entrevistados.

A Professora **Alda Magalhães Telles** é Professora Assistente Convidada na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa no Mestrado de Ciências da Comunicação com especialização em Comunicação Estratégica. Trabalha há mais de 20 anos com organizações nacionais e multinacionais, em projetos *B2B* e *B2C*, contando com uma vasta experiência enquanto consultora de Comunicação e Marketing, nas áreas da gestão de reputação, responsabilidade social corporativa, gestão da mudança, assuntos públicos e comunicação interna.

A Professora **Ana Raposo** é Pró-Presidente do Instituto Politécnico de Lisboa (IPL) para a área da Comunicação Estratégica, Subcoordenadora do Curso de Licenciatura em Relações Públicas e Comunicação Empresarial da Escola Superior de Comunicação Social do IPL e Professora Auxiliar Convidada Docente da Unidade Curricular de Comunicação Organizacional na Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos no ISCTE-IUL. Trabalha na área das Relações Públicas como consultora, contando ainda com experiência enquanto responsável de comunicação interna e gestão de pessoas na SGS.

¹² *know-how*: conhecimento e habilidade práticos para fazer algo.

O Professor **José Gabriel de Andrade** é Professor Auxiliar no Instituto de Ciências Sociais na Universidade do Minho. Obteve o título de “Doutor Europeu em Ciências da Comunicação” pela Universidade Católica Portuguesa em 2015, pela defesa de uma tese sobre comunicação, organização e política nas relações luso-brasileiras. Trabalha na área da Comunicação Organizacional desde 2002, como assessor e consultor de comunicação em organizações públicas e privadas, em Portugal e no Brasil. De várias publicações, destaca-se *Comunicando e gerindo crises. O envolvimento da Portugal Telecom no “Mensalão”* (2008), pela Universidade do Minho.

As entrevistas foram conduzidas com resposta aberta, de forma a permitir recolher a maior quantidade de informação possível. Pela realização, transcrição e análise das entrevistas, tornou-se possível chegar a conclusões e resultados sobre as principais características da comunicação num momento de crise, com evidente foco no papel da comunicação interna. O tratamento de dados permitiu identificar os principais contornos numa estratégia de comunicação de crise, desde desafios a tendências a dificuldades, com destaque para a comunicação com os colaboradores, numa visão geral da presente posição das organizações portuguesas face à comunicação interna e à comunicação de crise.

Foram realizadas 14 perguntas de resposta aberta, depois de uma introdução sobre o principal objetivo desta investigação, via videochamada pela plataforma Zoom. Gray, Wong-Wylie, Rempel & Cook (2020) conduziram um estudo sobre a plataforma Zoom, em específico, como uma alternativa às entrevistas presenciais, tradicionalmente a primeira escolha em estudos qualitativos. Os autores chegaram à conclusão de que podem ser dados à plataforma Zoom vários atributos que permitem a condução de entrevistas de qualidade para estudos qualitativos, podendo até potencialmente contribuir para mais estudos e avanços na área da pesquisa qualitativa. Archibald, Ambagtsheer, Casey & Lawless (2019) conduziram outro estudo, também dedicado especificamente à plataforma Zoom, que concluiu que, na generalidade de investigadores e participantes, este é um método útil para a condução de entrevistas qualitativas.

As entrevistas foram gravadas com o devido consentimento por escrito dos entrevistados e foram realizadas entre 22 e 30 de junho de 2021.

Primeiramente, pretendeu-se contextualizar a comunicação de crise no tecido organizacional português. Para tal, os entrevistados foram inquiridos sobre a consciência das organizações - 1. *Considera que as organizações portuguesas estão cada vez mais cientes da importância da comunicação de crise?* -, o investimento das organizações -

1.1. *Neste contexto, considera que as organizações portuguesas começam a formar comités de crise, ao invés de recorrerem a agências de uma forma pontual?* - e as diferenças consoante a sua dimensão - 1.2. *Encontra diferenças entre organizações grandes e pequenas?*. Desta forma, foi possível obter uma contextualização sobre o ponto de situação da comunicação de crise nas organizações portuguesas e estabelecer o ponto de partida para a introdução da comunicação interna no âmbito de crise.

De seguida, pretendeu-se estabelecer um paralelo, inevitável no campo da comunicação de crise, entre a comunicação externa e a interna - 2. *Da sua observação enquanto profissional e investigador(a), considera que a comunicação interna tende a ser a mais lesada, face à comunicação externa, durante um momento de crise? Se sim, porquê?* Para aprofundar uma possível lesão da comunicação interna, surgiu a pergunta sobre as crises de carácter interno - 2.1. *Considera que essa diferença pode suscitar novas crises de carácter interno?*

Depois de estabelecida a relação entre a comunicação interna e a comunicação de crise no panorama organizacional português, chegou a hora de perceber quais os procedimentos e comportamentos que as organizações adotam na prática - 3. *Na sua dupla tarefa de investigador(a) e profissional de comunicação estratégica, quais considera serem as práticas predominantes de comunicação interna que as organizações portuguesas adotam para responderem a um momento de crise?* Nesta pergunta, surge contexto para explorar o cenário pandémico como possível ponto de viragem e de mudança para estas temáticas - 3.1. *Considera que surgiram mudanças nestas práticas no caso específico de crise pela pandemia de Covid-19? Se sim, quais?* - pelas especificidades desta crise de saúde pública, que obrigou a que o cenário organizacional mudasse drasticamente, com uma variável que abriu diversos precedentes no campo da comunicação - o distanciamento social.

No seguimento do que é desenvolvido na prática pelas organizações, urge saber se os procedimentos e comportamentos que as organizações adotam estão alinhados com a doutrina e, se não, quais as razões para tal - 4. *Pela sua experiência nas organizações com que tem trabalhado, considera que a investigação acerca de comunicação interna em períodos de crise tem sido posta em prática pelas organizações portuguesas? Se não, quais considera serem as razões para tal?*

Depois de conhecida a forma como a comunicação interna, enquanto área da comunicação, é interpretada pelas organizações em situação de crise, importa perceber se

o profissional de comunicação também sofre alterações na sua interpretação - 5. *A partir do conceito de relações públicas excelentes, que refletem sobre a proximidade entre o profissional de relações públicas e a gestão das organizações, considera que a posição do profissional de comunicação interna sofre alterações - mantém-se, aproxima-se, afasta-se - da gestão durante um momento de crise? Se sim, de que forma? - e, novamente, se o cenário pandémico abriu espaço para alterações - 5.1. Considera que o mesmo aconteceu no caso específico de crise pela pandemia de Covid-19?*

Depois de se perceber o campo da comunicação interna enquanto área e o profissional de comunicação interna enquanto posição, pretendeu-se explorar a relação destes com os públicos internos, nomeadamente no que diz respeito ao diálogo - 6. *Grunig distingue diálogo de feedback na relação com os públicos, diferenciando-os nos modelos two-way e one-way, respetivamente. Pela sua experiência nas organizações com que tem trabalhado, considera que num momento de crise existe espaço para esta teoria de diálogo entre as organizações e os colaboradores? Se não, quais considera serem as razões para tal? O cenário pandémico trouxe, novamente, mais uma questão comparativa face aos cenários de crise anteriores - 6.1. Considera que o mesmo aconteceu no caso específico de crise pela pandemia de Covid-19?*

Por fim, restou saber quais os possíveis obstáculos a uma prática do papel da comunicação interna em situações de crise que mais se aproxime às boas práticas definidas pelos autores de referência - 7. *Quais considera serem as maiores dificuldades que as organizações portuguesas enfrentam para aplicarem as boas práticas de comunicação interna num momento de crise? -*, para ser possível explorar soluções a estes obstáculos.

Para além da contribuição para a ampliação da literatura académica em comunicação interna e comunicação de crise, esta dissertação propõe-se a cumprir outros dois objetivos específicos: 1) compreender os procedimentos de comunicação interna num momento de crise e 2) compreender sucessos e insucessos da comunicação de crise, com destaque na comunicação interna, nas organizações portuguesas. As perguntas colocadas aos entrevistados pretendem responder a estes objetivos, da seguinte forma:

Compreender os procedimentos de comunicação interna num momento de crise

1. *Considera que as organizações portuguesas estão cada vez mais cientes da importância da comunicação de crise?; 1.1. Neste contexto, considera que as organizações portuguesas começam a formar comités de crise, ao invés de recorrerem a agências de uma forma pontual?; 1.2. Encontra diferenças entre organizações grandes e pequenas?*

3. *Na sua dupla tarefa de investigador(a) e profissional de comunicação estratégica, quais considera serem as práticas predominantes de comunicação interna que as organizações portuguesas adotam para responderem a um momento de crise?; 3.1. Considera que surgiram mudanças nestas práticas no caso específico de crise pela pandemia de Covid-19? Se sim, quais?*

4. *Pela sua experiência nas organizações com que tem trabalhado, considera que a investigação acerca de comunicação interna em períodos de crise tem sido posta em prática pelas organizações portuguesas? Se não, quais considera serem as razões para tal?*

5. *A partir do conceito de relações públicas excelentes, que refletem sobre a proximidade entre o profissional de relações públicas e a gestão das organizações, considera que a posição do profissional de comunicação interna sofre alterações - mantém-se, aproxima-se, afasta-se - da gestão durante um momento de crise? Se sim, de que forma?; 5.1. Considera que o mesmo aconteceu no caso específico de crise pela pandemia de Covid-19?*

Compreender sucessos e insucessos da comunicação de crise, com destaque na comunicação interna

2. *Da sua observação enquanto profissional e investigador(a), considera que a comunicação interna tende a ser a mais lesada, face à comunicação externa, durante um momento de crise? Se sim, porquê?; 2.1. Considera que essa diferença pode suscitar novas crises de caráter interno?*

6. *Grunig distingue diálogo de feedback na relação com os públicos, diferenciando-os nos modelos two-way e one-way, respetivamente. Pela sua experiência nas organizações com que tem trabalhado, considera que num momento de crise existe espaço para esta teoria de diálogo entre as organizações e os colaboradores? Se não,*

quais considera serem as razões para tal?; 6.1. Considera que o mesmo aconteceu no caso específico de crise pela pandemia de Covid-19?

7. Quais considera serem as maiores dificuldades que as organizações portuguesas enfrentam para aplicarem as boas práticas de comunicação interna num momento de crise?

IV. Análise e Tratamento de Dados

Para manter o anonimato das fontes, doravante estas serão designadas por A, B e C.

1. Considera que as organizações portuguesas estão cada vez mais cientes da importância da comunicação de crise?

A

«Eu acredito que **sim**. Já há uma grande evolução no papel da Comunicação e Gestão de Crise. Há resultados muito interessantes, tanto de **agências de comunicação, para a comunicação de crise**, como de **departamentos de comunicação**.»

B

«**Não**. Eu acho que há um caminho ainda a fazer em termos das organizações portuguesas. (...) porque acaba por ser um **tema que fica para último**. (...) **os recursos** também, às vezes, **não estão bem organizados ou outras vezes não são suficientes**.»

C

«Penso que **sim**, sem dúvida (...) a generalização da utilização das redes sociais (...) veio obrigar a uma **maior atenção à gestão da comunicação de crise** (...) **profissionalização** das equipas de comunicação e a própria profissionalização da comunicação.»

Nesta questão, as opiniões dividem-se - **A** e **C** mostram-se otimistas em relação à consciência para a comunicação de crise, mencionando os resultados de crises e a profissionalização da comunicação como motivos para esta maior consciência. Contrariamente, **B** acredita que a comunicação de crise continua a ficar para último, apontando a falta de recursos como a principal razão para acreditar que a disciplina aplicada às organizações ainda tem um caminho a percorrer.

1.1. Neste contexto, considera que as organizações portuguesas começam a formar comités de crise, ao invés de recorrerem a agências de uma forma pontual?

A

«**Depende da estrutura** da empresa. (...) Depende da **dimensão**.»

B

«Acho que são uma **exceção**. Aquilo que [é] a minha percepção é que nas **multinacionais** aí encontramos um nível de **desenvolvimento diferente**, se calhar não com o nome específico de comunicação de crise, mas os *business continuity plans*, os *bcp's*, os planos de continuidade de negócio - e muitos deles, por dentro, têm lá toda a questão da comunicação incorporada. Acredito que nas multinacionais por **questões culturais**, pela antecipação, exista mais, nas **organizações nacionais não vejo políticas de crise**, não vejo grande preparação de porta vozes (...).»

C

«São duas situações distintas e **uma não substitui a outra**, ou seja, as empresas têm de ter os seus planos de crise, de contingência, que mais ninguém pode ter por elas e fazer por elas, com os seus membros internos. (...) as empresas também repousam muito, ou contam muito, com o **contributo das agências**. (...) **Uma coisa não invalida a outra, nem substitui**. (...) Eu acho que ajuda bastante, no mínimo, **como um complemento**. Eu **não diria que se deve recorrer a uma agência como gestora da comunicação de crise**, mas pelo menos como um **aliado** muito importante, sobretudo na comunicação com os *stakeholders*, normalmente aquele mais temido pelas organizações durante as crises, que são os *media*. (...) as agências são muitas vezes um apoio importante para as organizações.»

A defende que a existência de comités de crise depende da dimensão da organização - o que vai ao encontro da questão seguinte. Na mesma linha de pensamento, **B** defende também que, apesar de considerar os comités de crise uma exceção, as organizações multinacionais acabam por pensar na crise de uma forma *in-house*, pelos *business continuity plans* mencionados. Por outro lado, **C** defende uma visão que vai até ao encontro da revisão de literatura dos capítulos anteriores - a de uma ação conjunta entre departamentos e agências, uma vez que “uma não substitui a outra”.

1.2. Encontra diferenças entre organizações grandes e pequenas?

A

«Se forem **empresas grandes**, não sei, com mais de mil trabalhadores, têm todas manuais de crise. Se forem **empresas pequenas**, algumas empresas têm algum rascunho de crise, outras têm de procurar as agências.»

B

«Gostava de dizer que sim com confiança, mas eu acho que depende um bocado da **cultura da organização e não tanto do tamanho da organização**. Acho que pode haver organizações mais pequenas que estejam mais despertas e outras grandes que não estejam despertas.»

C

«Sem dúvida, sem dúvida. De uma forma geral, tem a ver exatamente com isso que disse, globalmente com os **recursos disponíveis**. Tem a ver também com uma **amplitude de responsabilidade** que é algo que é obviamente maior numa grande empresa do que numa pequena empresa, porque os *media* também dão muito mais atenção a tudo o que acontece numa empresa maior, com mais visibilidade, do que numa pequena empresa.»

Nesta questão, surge uma opinião partilhada por **A** e **C**, que consideram existir diferenças entre organizações de maior ou menor dimensão. Por seu lado, **B** traz a debate uma ideia interessante: mais do que dimensão da organização, importa a sua cultura, o que, novamente, vai ao encontro da revisão de literatura dos capítulos anteriores.

2. Da sua observação enquanto profissional e investigador(a), considera que a comunicação interna tende a ser a mais lesada, face à comunicação externa, durante um momento de crise? Se sim, porquê?

A

«Isso tem a ver com a nossa cultura, a **cultura latina**. (...) Se há um período de crise, **os públicos preferenciais são os públicos internos**, só depois os consumidores. (...) Então, se há uma crise e a empresa sabe o que vai acontecer, nós **temos de comunicar internamente e não pode ser a mesma comunicação interna e externa**, tem de ser separada.»

B

«Se nós pegarmos neste momento de crise que estamos a viver, do ponto de vista pandémico (...) acho que a **comunicação interna não saiu lesada**, acho que a **comunicação interna saiu valorizada**. (...) Portanto, eu acho que nesta crise, especificamente da pandemia, acho que a comunicação interna saiu valorizada, reforçada, e acho que nos vai abrir muitas portas. Do ponto de vista da comparação interna e externa, sim, eu acho que **erradamente a perceção das empresas e os holofotes dos meios de comunicação social** acabam por, em momento de crise quando há uma coisa que não corre bem, a primeira coisa que se pensa é “como é que vamos responder aos *media*? como é que vamos responder a estas questões?”, quando **aquilo que devíamos pensar em primeiro lugar é “o que é que vamos dizer aos colaboradores**, porque são eles que vão pôr nas redes sociais, que vão falar, que **vão advogar, que vão defender**” e não vão ser só os *media* que interessam, de facto hoje em dia.»

C

«(...) **o foco é dado nos públicos externos**. (...) quando se está a gerir uma crise do ponto de vista reputacional (...) **há uma tendência para esquecer, às vezes, os públicos internos**. Temos que, sobretudo, proteger a nossa reputação do exterior, **partindo do princípio que internamente nós conseguimos resolver**. (...) Depois, nós temos que **considerar aqui os públicos internos como também de alguma forma embaixadores ou potenciais porta-vozes da organização**, mesmo que eles não estejam formalmente designados para isso.»

Relativamente à prioridade da comunicação externa face à interna, os três entrevistados estão em concordância. **A** considera que a comunicação interna deve ser prioritária, apesar de tal não se verificar na cultura latina, como nos meios organizacionais português, espanhol e brasileiro, o que remete novamente para a questão da cultura organizacional, desta vez atribuindo características que são comuns entre países com visões organizacionais semelhantes. **B** defende também que a comunicação interna acaba por, erradamente, passar para segundo plano; porém, no caso específico das crises provocadas pela Covid-19, considera que a comunicação interna saiu “a ganhar”. **C** entra em concordância com a tendência de se esquecer os públicos internos quando há uma

reputação a reparar, “partindo do princípio que internamente nós conseguimos resolver”
- o que vai, novamente, ao encontro da questão seguinte.

2.1. Considera que essa diferença pode suscitar novas crises de carácter interno?

A

«Ou pode continuar a crise, não é? **Pode continuar a crise.**»

B

«A minha perceção tanto do ponto de vista académico, quanto do ponto de vista profissional, é que a **noção do interno e do externo** nós devemos cada vez mais **afastar-nos dela**, porque a linha daquilo que é interno e externo hoje em dia (...) é muito, muito ténue. (...) Por isso, o interno e o externo, eu acho que é uma **dicotomia que nós devemos abandonar**, porque as esferas, o ecossistema, **tudo se sobrepõe tanto que é difícil fazer essa diferenciação** “ai agora é interna, ai agora é externa”.»

C

«**Exato**, e a questão é que essas **crises internas** depois acabam também por (...) serem transportas para o exterior, **são tornadas públicas**. (...) Quando a crise tem origem em confrontos entre administração e empregados, então o **papel da comunicação interna aí já é muito mais complicado** durante a crise e, como disse, ela deve ser prevenida antes, nomeadamente **evitando que os públicos internos sejam informados de situações fundamentais** para a sua empresa, ou para a sua sobrevivência, ou para os seus postos de trabalho, que saibam obviamente depois da comunicação social ou **lendo pela comunicação social.**»

Nesta questão, surgem três abordagens diferentes. Na dimensão interna, **A** defende que as potenciais crises de carácter interno podem, na verdade, resultar numa continuação da crise. Por seu lado, **C** aproxima a dimensão interna da externa, quando estas potenciais crises são tornadas públicas; não esquecendo, ainda assim, que o papel da comunicação interna se dificulta quando a crise tem origem interna. Por fim, **B** aproxima as duas dimensões, defendendo que a diferenciação interna/externa deve ser abandonada.

3. Na sua dupla tarefa de investigador(a) e profissional de comunicação estratégica, quais considera serem as práticas predominantes de comunicação interna que as organizações portuguesas adotam para responderem a um momento de crise?

A

«Em momentos de crise, acho que temos de começar sempre com os cenários; um bom cenário para conseguirmos fazer um bom diagnóstico. Esse é o primeiro passo - um **bom diagnóstico** -, mas só conseguimos fazer um bom diagnóstico se temos bons cenários já pensados e isso é que requer tempo e energia dos colaboradores dos departamentos de comunicação. Depois, **ações de comunicação** e a **difusão das diversas ferramentas**, de **sintonia**, de **envolvimento**. (...) Depois, ações de mensuração, para medir o grau de satisfação desses trabalhadores. São quatro pontos: o **diagnóstico** (bons cenários), **sintonia**, **envolvimento** e **mensuração**.»

B

«Sim, **a grande maioria envia um e-mail**. (...) Eventualmente, em determinadas organizações ou empresas com uma **dimensão mais pequena** poderá haver **reuniões**, a privilegiar o *face to face*, mas eu acho que o e-mail deve ser o campeão.»

C

«Na prática (...) sobretudo a **gestão dos canais de comunicação com os públicos internos**. (...) Cabe aí, de facto, **gerir** (...) **esses canais da forma mais diligente e mais eficaz**. (...) No momento agudo da crise, (...) **divulgar informação para toda a gente de forma igual e ao mesmo tempo**. (...) A partir do momento em que já existe uma **posição oficial**, normalmente faz-se um *press release* para distribuir à imprensa e deve-se fazer um **comunicado interno** também, a explicar exatamente com o mesmo tipo de informações. Depois, o que é que é importante: o tempo aqui é muito importante e o que não podemos depois é deixar um vazio muito grande. A partir do momento em que se diz “a situação é esta” - imaginemos que estamos a investigar, vamos fazer todos os possíveis para repor o que quer que seja - **a mensagem ela tem que ser refrescada** (...) com a maior frequência possível, para as pessoas naquele ínterim entre essa mensagem e a próxima não ficarem a pensar, a inventar, a ligar para colegas, etc. (...) Ir mantendo depois essa **informação atualizada** e sobretudo **explicar às pessoas** - e as **pessoas têm que confiar** - que sempre que houver informação atualizada vocês **são os primeiros a saber**; e tentar transmitir essa confiança às pessoas, que elas serão

sempre as primeiras a saber, sempre que tivermos alguma coisa para dizer; e **não deixar muito tempo, muito vazio**, entre esses dois momentos de comunicação, justamente para não se criar aqui boatos, rumores, etc.»

Relativamente a práticas predominantes de comunicação interna de crise, **A** enumera quatro passos para uma melhor comunicação com os colaboradores num momento crítico: diagnóstico, sintonia, envolvimento e mensuração. Estes quatro passos podem ser incluídos nas três fases, mencionadas nos capítulos anteriores: diagnóstico, enquanto construção de cenários, numa fase pré-crise, sintonia e envolvimento no momento da crise e mensuração, ou avaliação, numa fase pós-crise. Tanto **B** como **C** referem a gestão de canais de comunicação interna como práticas predominantes no meio organizacional português, principalmente os comunicados internos para todos os colaboradores.

3.1. Considera que surgiram mudanças nestas práticas no caso específico de crise pela pandemia de Covid-19? Se sim, quais?

A

«Acho que **ainda não**, acho que ainda não, ainda estamos a usar velhos hábitos. (...) Nós olhamos para os cientistas e eles falam do aquecimento global há muito tempo. E se nós olharmos para os planos de crise das empresas, ninguém fala de aquecimento global. **Não há ainda grande mudança.**»

B

«Acho que o e-mail continua, mas acho que foram exploradas outras soluções por parte das organizações, principalmente a partir do momento em que perceberam que **é uma crise que vai perdurar**. (...) E, por isso, daquilo de que eu me apercebi foi da criação de **novos suportes**, suportes complementares, claro **privilegiando a comunicação online**, mas a **criação de newsletters**, a **criação de alertas**, a **criação de áreas na intranet específicas** relativamente ou associadas a esta questão da crise ou, neste caso, da pandemia. Portanto, eu acho que sim, que se começaram a explorar outras alternativas. (...) Eu acho mesmo que **vem abrir novas portas a nível da comunicação.**»

C

«Eu diria que a **principal mudança** foi gerir a crise de uma **forma remota** praticamente. Todos os **canais eletrónicos** de comunicação foram muito mais utilizados. (...) Muito duro sobretudo para os gestores de equipas, porque manterem as suas **equipas informadas, motivadas e ligadas à organização** estando fisicamente **longe** são situações complicadas.»

Apesar de **A** não reconhecer ainda grandes mudanças na comunicação de crise após a pandemia de Covid-19, ambos **B** e **C** mencionam a digitalização da comunicação como as principais transformações ditadas por este caso específico, com novos canais de comunicação interna e novas necessidades de envolvimento dos colaboradores pela normalização do trabalho à distância.

4. Pela sua experiência nas organizações com que tem trabalhado, considera que a investigação acerca de comunicação interna em períodos de crise tem sido posta em prática pelas organizações portuguesas? Se não, quais considera serem as razões para tal?

A

«(...) **Precisa de uma maior aproximação** entre essa relação, de gestores e empresários, para o entendimento de uma comunicação interna.»

B

«Eu acho que, então com o desenvolvimento das teses, de mestrado, de doutoramento, há cada vez mais projetos de investigação na área da comunicação e, por isso, acho que tem sido um tema que tem vindo a ser abordado. **Não é completamente estranha esta ligação entre comunicação interna e comunicação de crise**. Acho que o passo que nós precisamos de dar é: na própria organização, perceber que naquele momento em que pode haver algo que lese a organização, temos de olhar um bocadinho para dentro antes de comunicar para fora, mas isso é **quase uma boa prática de comunicação interna**, não devia ser só em momentos de crise. (...)»

C

«(...) Penso que **a maior eficácia não resulta propriamente da teoria**. Resulta sobretudo de um **profundo conhecimento e sensibilidade de quem gere as crises, das expectativas e das necessidades dos seus públicos**. (...) O que é importante

mesmo aqui, **mais do que teoria e prática, é o papel da função da comunicação na gestão estratégica** em geral da organização e na gestão estratégica das crises. (...)»

Quanto à aproximação entre investigação e prática, **A** transmite uma necessidade de maior proximidade, enquanto **B** acredita que esta relação tem vindo a ser explorada. Contrariamente, **C** acredita que, mais do que teoria, os profissionais de comunicação devem possuir um profundo conhecimento do envolvimento da sua organização, quer a nível de gestão da organização como de gestão da comunicação.

5. A partir do conceito de relações públicas excelentes, que refletem sobre a proximidade entre o profissional de relações públicas e a gestão das organizações, considera que a posição do profissional de comunicação interna sofre alterações - mantém-se, aproxima-se, afasta-se - da gestão durante um momento de crise? Se sim, de que forma?

A

«Eu acredito que, para uma boa gestão num todo da comunicação de crise, **a prática de comunicação tem de ser uma equivalência a uma presidência ou uma vice-presidência**, porque só dessa forma é que os colaboradores identificam nesse comunicador uma liderança. (...) Só quando há esse entendimento de uma comunicação estratégica é que nós conseguimos mudar depois todo o sistema e a comunicação de crise vai ser somente mais uma. (...)»

B

«**Aproxima**. Eu acho que aproxima. (...) Quando há a crise, quando é preciso resolver, às vezes, acaba por ser aí uma forma de **nos aproximarmos** e de **ganhar a confiança** quando ela não existe. (...) Pode acontecer algumas situações em que o profissional de comunicação é chamado para resolver, para fazer aquela parte mais operacional, para escrever - e é **esquecido**. (...) Por isso, eu acho que **há situações** que eventualmente poderão ser a forma de nós conseguirmos ganhar a confiança, mas pode haver também **outras situações** em que somos só chamados para resolver aquela situação e depois se esquece.»

C

«(...) Onde quer que esteja a comunicação interna, numa situação de comunicação de crise, **o responsável das relações públicas tem**, de alguma forma, ou **gerir diretamente** ou **dar um suporte** muito grande ao seu colega dos recursos humanos. (...) Se o profissional de relações públicas conseguir dar realmente esse apoio quer à administração na gestão da crise quer aos recursos humanos, no caso de a comunicação interna estar tradicionalmente nesse departamento, **a função tenderá a ser reforçada**, ou seja, **tenderá a ganhar um estatuto**. Digamos que a crise - é uma expressão que eu não adoro, mas “**uma crise, uma oportunidade**” - é uma grande oportunidade para as relações públicas, justamente porque é uma ocasião onde pode, de facto, demonstrar a sua estratégica função de apoio a toda a organização.»

Nesta questão, todos os entrevistados concordam: momentos de crise são momentos para os profissionais de comunicação se aproximarem da gestão da organização. **B** e **C** defendem que esta posição tende a aproximar-se numa perspetiva de crise enquanto oportunidade para o reconhecimento do papel e da importância do profissional de comunicação. Porém, **B** alerta para que, por vezes, após a crise, essa posição regressar a um lugar de maior afastamento da gestão da organização.

5.1. Considera que o mesmo aconteceu no caso específico de crise pela pandemia de Covid-19?

B

«Eu acho que as equipas de comunicação (...) acabaram por ficar **mais próximas da gestão.**»

C

«(...) Eu diria que, numa situação de profundas alterações e mudanças, como nas geradas pela Covid, **a função das relações públicas teve uma importância muito grande** na identificação dos canais e dos instrumentos que a organização tem que passar a usar de uma forma mais eficaz, para no meio de uma crise que provoca, entre outras coisas, distanciamento e disrupções, que a organização continue a comunicar com os seus públicos. (...) Muitos **outros instrumentos passaram a ser mais**

importantes do que eram antes - os e-mails, as *newsletters* -, provavelmente ganharam aqui uma importância grande, não só internamente, mas também para clientes. (...)»

Ambos **B** e **C** são da opinião de que, no caso específico da pandemia de Covid-19, a posição do profissional de comunicação aproximou-se da gestão da organização.

6. Grunig distingue diálogo de feedback na relação com os públicos, diferenciando-os nos modelos *two-way* e *one-way*, respetivamente. Pela sua experiência nas organizações com que tem trabalhado, considera que num momento de crise existe espaço para esta teoria de diálogo entre as organizações e os colaboradores? Se não, quais considera serem as razões para tal?

A

«**Existe**, existe - e com as **mudanças tecnológicas ainda existe mais**, com o aparecimento dos novos *media*, por exemplo.»

B

«Eu por acaso acho que em **momento de crise não é um momento para grande diálogo**. (...) Acho que a comunicação em termos de crise tem de ser muito **direta**, muito **clara**, muito **incisiva** e muito **rápida**.»

C

«Numa situação de crise o que predomina é justamente - tem de predominar, porque **a empresa aqui não estará propriamente em condições para alimentar o diálogo** - passar a informação, passar o máximo de informação, que tranquilize, que responda às dúvidas das pessoas, dos *stakeholders*, sejam eles internos ou externos. Portanto temos de facto aqui a função da comunicação muito direcionada para basicamente **transmissão da informação, sem grande diálogo**. (...)»

Nesta questão, as opiniões dividem-se: enquanto **A** defende o espaço para o diálogo, tanto **B** como **C** são da opinião de que a crise não será o momento ideal para o diálogo.

6.1. Considera que o mesmo aconteceu no caso específico de crise pela pandemia de Covid-19?

A

«**Sim**, sim, porque isso tudo é uma **mudança social**, essa **tecnologia** avançou da mesma forma que avançou a sociedade. É normal que exista uma **maior aproximação** com as tecnologias mediadas, porque a sociedade tem vindo a ser preparada para isso. (...)»

B

«**Sim**, tem que ser, temos todos de reagir muito rápido. Aqueles que já estavam preparados foram mais ágeis e reagiram mais rápido, mas todos acabaram por reagir de uma maneira ou de outra.»

C

«Eu acho que isso **depende muito do manager**. (...) Uma coisa engraçada que aconteceu em algumas organizações: (...) muitos responsáveis, sobretudo de áreas, de equipas, mantinham as suas “**salas remotas**”, digamos assim, as suas “salas virtuais” **abertas também a receber e ouvir as pessoas**. (...) Eu penso que, com todas as tecnologias que nós temos ao nosso dispor, é **mais uma questão de filosofia** do que propriamente uma questão física. (...) Portanto isso tem mais a ver, acho eu, com a **atitude das pessoas** e com a **filosofia de comunicação da organização** do que propriamente com o estarmos ou não a trabalhar de forma remota.»

Relativamente ao caso específico da pandemia de Covid-19, tanto **A** como **B** concordam que houve um maior diálogo entre organização e colaboradores, pela digitalização dos canais de comunicação e necessidade de adaptar a um cenário sem precedentes. Na opinião de **C**, mais do que digitalização, importa a “filosofia de comunicação da organização” - se anteriormente havia espaço para o diálogo, esse espaço manteve-se.

7. Quais considera serem as maiores dificuldades que as organizações portuguesas enfrentam para aplicarem as boas práticas de comunicação interna num momento de crise?

A

«(...) É uma **problemática financeira**, que é: se há momento de crise nós vamos ter de cortar em alguma parte da empresa. Geralmente cortam nos departamentos de comunicação interna; **não cortam na externa**. (...) Quando há cortes, infelizmente, os primeiros passos são esses. Porquê? Porque nós ainda não conseguimos criar uma cultura de importância da comunicação interna. (...) Nós temos de rever isso, a comunicação interna não é um organizador de eventos. Essa visão ainda acontece. (...) Acrescentaria: **problemas financeiros e culturais**.»

B

«Acho que, por um lado e em primeiro lugar, será a **gestão do topo estar consciente** ou não para a importância desta questão e desta temática - o tal trabalho prévio. Depois, acho que o facto de nós não termos tantos manuais de crise como devíamos e o trabalho não estar feito antecipadamente tem a ver com a **falta de recursos**, também, muitas vezes. Temos de priorizar - e temos de priorizar o que é que vai acontecer amanhã. Se vou entrar na cenarização do que é que pode acontecer um dia, eu se calhar vou fazer isso depois de amanhã e não vou fazer isso com tanta urgência. Portanto, acho que é **ganhar consciência à alocação certas dos recursos** do ponto de vista da comunicação, que sabemos que muitas vezes é curta. Eu acho que serão essas duas principais questões. (...) Primeiro, a **consciência da gestão**. Depois, a **falta de planeamento**, porque também **não há recursos** para lá chegar.»

C

«**Falta de planeamento**, de **antecipação**, de **prevenção**, e depois, eventualmente, a **falta de recursos** qualificados, internos ou externos, de apoio, que ajudem na gestão da crise. Acrescentando então a isso, agora também a **realidade das redes sociais** que veio trazer também problemas mais complexos ainda. (...)»

Nesta questão, os três entrevistados entram novamente em concordância, indicando a falta de recursos como uma das maiores dificuldades para a aplicação de boas práticas de comunicação interna em crise. Paralelamente, são ainda apontados problemas

culturais, bem como de consciência da gestão e ainda de falta de planeamento, antecipação e prevenção.

7.1. Considera que estas dificuldades foram acrescidas no caso específico de crise pela pandemia de Covid-19? Se sim, porquê?

A

«**Sim**, não estávamos preparados, **não fizemos um cenário para esta crise.**»

B

«Eu acho que o Covid-19, para nós, “Cinderela” do mundo da comunicação, que é a comunicação interna, filho pródigo, acho que **deu um impulso bom e importante**. Por exemplo, nós fizemos um estudo há pouco tempo com empresas *B2B* e quando se perguntava e quando se falava em comunicação em pandemia o que vinha sempre para cima da mesa era a **comunicação interna.**»

C

«De alguma forma **foram**, porque, quer queiramos quer não, trabalhando num regime disruptivo em relação aos procedimentos normais, houve uma **natural dificuldade de adaptação**. Portanto, é natural que **nem crise nem qualquer outra situação se geriu de forma eficaz**. Penso que agora, um ano e meio depois, as organizações já começaram a encontrar a sua forma de gerir a comunicação em crise ou fora de crise.»

Por fim, a pandemia de Covid-19 veio, na opinião de **A** e **C**, agravar as dificuldades. Numa visão mais otimista, **B** considera que este cenário acabou por se revelar num importante impulso para a comunicação interna, por dar palco a esta área numa fase em que a comunicação no geral ganhou também importância, fazendo com que as organizações ganhassem consciência para a importância de comunicar - e saber comunicar - com os colaboradores.

CONCLUSÃO

Depois de um enquadramento bibliográfico e uma recolha de dados qualitativa sobre o papel da comunicação interna numa situação de crise específica, a provocada pela Covid-19, chega o momento de identificar as conclusões deste estudo.

Uma primeira conclusão, inerente ao tema desta dissertação, passa pela crescente importância dada às pessoas - neste caso, aos colaboradores -, reconhecendo-as como uma das principais mais-valias das organizações. De braço dado com a gestão de recursos humanos, a comunicação interna assume um papel preponderante na retenção de talento, o que resulta numa vantagem competitiva no meio organizacional. Por seu lado, estas pessoas enquanto profissionais num mercado de trabalho cada vez mais dinâmico e em mudança tornam-se mais exigentes, com necessidades de informação e *engagement* que requerem um maior esforço de comunicação estratégica. Para responder a este desafio, a comunicação deve, por isso, ser pensada enquanto modelo holístico que integre as disciplinas de comunicação interna, recursos humanos e psicologia organizacional, de forma a promover uma disciplina integrada, aplicada à realidade dos dias que correm, que comprovam uma cada vez maior complexidade de públicos internos pelas recentes características e exigências do mercado de trabalho.

Será também possível concluir que os especialistas atribuem duas grandes responsabilidades à disciplina da comunicação interna: a transmissão de informação, numa visão de comunicação bidirecional simétrica, e a promoção do *engagement* dos colaboradores. Em momentos de crise, não há consenso acerca da simetria da comunicação, numa perspetiva de diálogo - apesar de os autores defenderem esta ideia numa situação de crise, dois dos três entrevistados acreditam que não será o momento ideal para dialogar com os colaboradores.

Pela dinâmica do mundo organizacional, as crises são inevitáveis e cada vez mais frequentes. Para minimizar os danos causados pelas mesmas, surge a importância do planeamento, defendida por autores e entrevistados. Neste planeamento, deverá ser pensada a definição da equipa de gestão da crise (incluindo comunicação), definição e treino de porta-vozes, bem como definição de possíveis cenários de resposta, públicos-alvo e mensagens. Para gerir a crise, chega-se à conclusão de que o cenário ideal contempla um trabalho conjunto entre departamentos/comités de crise internos e

consultoras/agências externas, garantindo o melhor das duas partes. A dimensão das organizações tem influência na consciência para a crise, bem como na definição de equipas e manuais internos, principalmente pelos recursos disponíveis, que permitem que manuais internos de crise e *business continuity plans* sejam pensados em empresas maiores. Para além da dimensão, também a cultura organizacional representa um papel nesta consciência para a crise.

O papel do profissional de comunicação aproxima-se da gestão da organização durante uma situação de crise, por todas as circunstâncias inerentes a esta situação - transformando-se, até, num momento em que a importância da comunicação ganha relevância. Paralelamente aos conhecimentos de comunicação estratégica, conclui-se que os profissionais desta área devem também possuir profundos conhecimentos do mercado que envolve a organização e dos seus *stakeholders*. Paralelamente, conclui-se também que a linha que separa a comunicação interna da externa está cada vez mais ténue, numa dicotomia que deve ser abandonada.

São definidos três momentos em situações de crise: pré-crise, crise e pós-crise, não esquecendo a importância do planeamento, numa fase anterior, e da avaliação, numa fase posterior, uma vez que a fase da própria crise impossivelmente será esquecida - bem pelo contrário, muitas vezes torna-se na única fase que é gerida, não havendo lugar para prevenção prévia nem avaliação subsequente. Nesta linha de pensamento, surgem quatro passos, em específico para a comunicação com os colaboradores: diagnóstico, sintonia, envolvimento e avaliação.

Apesar de a literatura definir os colaboradores como um dos públicos prioritários numa situação de crise, na prática a comunicação interna passa para segundo plano, porque a prioridade da gestão de reputação e imagem da organização põe a comunicação externa, em particular a relação com os *media*, em primeiro lugar. No momento de comunicar com os colaboradores, as práticas predominantes de comunicação interna nas organizações portuguesas passam pela gestão dos canais de comunicação interna, com destaque para a tendência da digitalização. A pandemia de Covid-19 obrigou a uma maior digitalização das ferramentas e dos canais de comunicação, por força das circunstâncias de distanciamento obrigatório ditado pelo cenário pandémico - uma tendência que, em crise ou não, veio para ficar.

Como principais dificuldades, destacam-se problemas de recursos disponíveis e problemas culturais, o que impede a consciência para a crise, que, por sua vez, provoca a

falta de planeamento, antecipação e prevenção como consequência. Estas dificuldades foram acrescidas no cenário das crises derivadas das consequências da pandemia de Covid-19. Porém, este cenário em específico foi um bom impulso para a comunicação interna - um passo em frente para a maior consciência da importância da comunicação com os colaboradores, enquanto parte essencial das organizações, que devem estar informados, envolvidos e comprometidos com a organização, em todos os momentos para além da crise.

O principal objetivo desta investigação foi perceber qual o papel da comunicação interna quando uma organização enfrenta uma situação de crise. Procurei responder à pergunta “num momento em que todos os esforços de uma organização estão exclusivamente dedicados à resolução da crise, qual o papel da comunicação interna?” primeiramente através da revisão de literatura, lembrando conceitos de comunicação interna, *engagement* dos colaboradores, cultura organizacional e liderança, bem como gestão e comunicação de crise. Através desta revisão de literatura, tornou-se possível verificar que as opiniões mais consensuais relacionam a comunicação interna e a comunicação de crise enquanto áreas da comunicação estratégica que não se podem dissociar numa situação de crise, uma vez que os colaboradores são um dos públicos-alvo fundamentais na resposta à crise. Para melhor compreender o contexto das empresas portuguesas em contextos de crise, especialmente na crise causada pela Covid-19, e dada a dificuldade em encontrar empresas dispostas a responder a um tema tão sensível como a crise, procurei ouvir a opinião de especialistas, nomeadamente da Professora Alda Magalhães Telles, da Professora Ana Raposo e do Professor José Gabriel de Andrade. Através das entrevistas a estes especialistas, chegou-se à conclusão, de forma consensual, de que a comunicação interna deve ser uma prioridade na resposta à crise, pela importância dos colaboradores nesse momento crítico. Porém, a falta de recursos, bem como a falta de consciência da gestão e até de planeamento prévio, dificultam a aplicação de boas práticas de comunicação interna em crise.

Surgiram algumas limitações a este estudo, sendo a principal a mudança abrupta causada pela Covid-19, que me levou a tomar a sensata decisão de abandonar o plano inicial, centrado num estudo do *engagement* dos colaboradores da TAP Air Portugal, que deixou de ser adequado face ao momento que a empresa atravessava. Nessa fase, um estudo aprofundado acerca do *engagement* dos colaboradores resultaria num enviesamento dos resultados obtidos, por causa das condições e da própria garantia dos

postos de trabalho. Para responder a esta mudança, adaptei o tema da dissertação pensando no momento que várias organizações para além da TAP enfrentavam e que, conseqüentemente, me conduziu a mudar o rumo deste trabalho - a crise -, fazendo um cruzamento entre duas áreas da comunicação estratégica que me despertam bastante interesse: a comunicação interna e a comunicação de crise. Para além desta mudança de tema de estudo, o facto de conciliar a elaboração desta dissertação com um emprego marcadamente exigente, enquanto responsável de comunicação interna da Abreu Advogados, uma das maiores sociedades de advocacia do país, revelou-se também uma grande dificuldade para dar resposta à exigência que uma dissertação pede.

Decidi estudar comunicação interna por ser a área da comunicação estratégica que mais me interessava investigar, estudar e aprender mais sobre. Comecei a minha carreira num departamento de comunicação interna e, felizmente, o meu percurso tem-me levado a ganhar cada vez mais experiência enquanto profissional desta área. Neste momento encontro-me numa posição de *Communications Manager* na Siemens; o meu público-alvo continua a ser os colaboradores e, por isso, eu continuo a ser muito feliz no meu dia-a-dia de trabalho, a explorar desafios e boas práticas para este público.

Pelos desenvolvimentos que se observam no mercado de trabalho, nomeadamente a importância do *engagement* dos colaboradores e da cultura organizacional como elementos fundamentais no sucesso das organizações, a comunicação interna deve ser cada vez mais estudada e investigada, de forma a se descobrirem e desenvolverem boas práticas desta área. Pretendo continuar a estudar comunicação interna, mantendo-me atualizada acerca das suas tendências nas organizações.

Para investigação futura, seria interessante desenvolver estudos mais aprofundados sobre o que um profissional de comunicação interna deve investigar e saber para manter uma comunicação interna fluída e eficaz antes, durante e após momentos de crise, tendo em conta a inevitabilidade dos avanços digitais nas organizações, desde canais digitais ao trabalho à distância, que se tornou uma realidade para muitos colaboradores desde a Covid-19.

Por fim, resta responder à pergunta que deu origem a esta dissertação: qual o papel da comunicação interna num momento de crise? Para responder a esta questão, destaco duas frentes - a dos colaboradores e a da organização - e defendo que, num momento de crise, a comunicação interna assume um papel importantíssimo para ambas.

Do ponto de vista dos colaboradores, e assumindo que o trabalho de transmissão de informação e *engagement* tem sido desenvolvido anteriormente à crise, a comunicação interna representa a forma como os colaboradores são informados acerca da mesma - e, conseqüentemente, a forma como vão agir perante o momento que têm de enfrentar. Os colaboradores devem ser informados com prioridade, transparência, abertura e envolvimento. Do ponto de vista da organização, os colaboradores são um público-alvo aliado na gestão da crise, pela sua importância enquanto embaixadores e *advocates* em defesa da organização, o que por si só é um dos maiores apoios para a mesma - o das suas pessoas. Desta forma, resta-me concluir que, num momento de crise, a comunicação interna deve estar em primeiro plano, dirigindo-se com prioridade aos colaboradores da organização e garantindo-lhes que podem contar com a mesma para os manter informados com regularidade e transparência. Por seu lado, os colaboradores respondem: “podem então contar connosco também”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Archibald, M. M., Ambagtsheer, R. C., Casey, M. G., & Lawless, M. (2019). “Using Zoom Videoconferencing for Qualitative Data Collection: Perceptions and Experiences of Researchers and Participants”. *International Journal of Qualitative Methods*, 18. <https://doi.org/10.1177/1609406919874596>;

Baron, A. (2011). Chapter Eight “Aligning Internal Employee Communication with Business Strategy”, “The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership”, 2nd Edition;

Beck, C. (2008). “A Importância da Comunicação no Gerenciamento de Crise de Imagem: Análise de um Caso de Referência”. Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo e Produção em Comunicação e Cultura, Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia;

Bharadwaj, A. (2014). “Planning Internal Communication Profile for Organizational Effectiveness”. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 3(2), pp. 183-192. © 2014 Indian Institute of Management Kozhikode;

Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2009). “Introduction: Expert Interviews — An Introduction to a New Methodological Debate”. In: Bogner, A., Littig, B., Menz, W. (eds) *Interviewing Experts*. Research Methods Series. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9780230244276_1;

Borca, C., & Baesu, V. (2014). “A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124(20), pp. 496-503;

Brandão, N. G. (2018). “A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de *engagement* nas organizações”. *Media & Jornalismo*, 18(33), pp. 91-102. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6;

Coombs, T. W. (2015). "The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research". *Business Horizons*. Volume 58, Issue 2, March–April 2015, pp. 141-148. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.10.003>;

Coombs, T.W., Frandsen, F., Holladay, S. J., & Johansen, W. (2010). "Why a concern for apologia and crisis communication?". *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 15, No. 4, pp. 337-349. <https://doi.org/10.1108/13563281011085466>;

Crozier, R. (2011). Chapter Twenty-One "Internal Branding - Employer Branding", "The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership", 2nd Edition;

Cuna Jr., E. O. (2011). Chapter Eleven "Current Realities in Crisis Communication", "The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership", 2nd Edition;

D'Aprix, R. (2011). Chapter Eighteen "Throwing Rocks at the Corporate Rhinoceros - The Challenges of Employee Engagement", "The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership", 2nd Edition;

Frandsen, F., & Johansen, W. (2011). "The study of internal crisis communication: towards an integrative framework". *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 16, Iss 4, pp. 347-361. <https://dx.doi.org/10.1108/13563281111186977>;

Gama, G. (2005). "Uma situação de crise em estudo de caso", *Comunicação e Sociedade*, vol. 8, pp. 141-161;

Gray, L. M., Wong-Wylie, G., Rempel, G. R., & Cook, K. (2020). "Expanding Qualitative Research Interviewing Strategies: Zoom Video Communications". *The Qualitative Report 2020* Volume 25, Number 5, Article 8, pp. 1292-1301;

Grunig, J., & Repper, F. C. (1992). "Strategic Management, Public, and Issues". In J. Grunig (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates: New Jersey. pp. 117-157;

Meirinhos, R. C., & Barreto, A. M. (2018). "A Comunicação Estratégica como Fator de Retenção de Recursos Humanos". *Media & Jornalismo*, 18(33), pp. 75-90. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_5;

Men, L. R. (2014a). "Internal Reputation Management: The Impact of Authentic Leadership and Transparent Communication". *Corporate Reputation Review*, Vol. 17, No. 4, pp. 254-272. Macmillian Publishers Ltd., 1363-3589;

Men, L. R. (2014b). "Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes". *Journal of Public Relations Research*, 26:3, pp. 256-279. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1062726X.2014.908719>;

Men, L. R., O'Neil J., & Ewing, M. (2020). "From the Employee Perspective: Organizations' Administration of Internal Social Media and the Relationship between Social Media Engagement and Relationship Cultivation". *International Journal of Business Communication*, pp. 1-28. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2329488420949968>;

Men, L. R., & Robinson, K. L. (2018). "It's about how employees feel! examining the impact of emotional culture on employee-organization relationships". *Corporate Communications: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2018-0065>;

Men, L. R., & Stacks, D. (2014). "The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships". *Journal of Public Relations Research*, 26:4, pp. 301-324. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1062726X.2014.908720>;

Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). "Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors". *Public Relations Review*. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>;

Neill, M. S., Men, L. R. and Yue, C. A. (2020). "How communication climate and organizational identification impact change", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 25 No. 2, pp. 281-298. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2019-0063>;

Neiva, F. (2018). "Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna". *Media & Jornalismo*, 18(33), pp. 61-74. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_4;

Pfadenhauer, M. (2009). *At Eye Level: The Expert Interview — a Talk between Expert and Quasi-expert*. In: Bogner, A., Littig, B., Menz, W. (eds) *Interviewing Experts*. Research Methods Series. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9780230244276_4;

Ruão, T. (1999). "A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e atualidade", *Cadernos do Noroeste*, vol. 12, n.º 1-2, pp. 179-194, CCHS - Centro de Ciências Históricas e Sociais, Universidade do Minho, Braga;

Ruck, K. (2012). "Developing Internal Communication Practice That Supports Employee Engagement";

Ruck, K., & Welch, M. (2012). "Valuing internal communication; management and employee perspectives". *Public Relations Review*, Volume 38, Issue 2, June 2012, pp. 294-302;

Sanchez, P. M. (2011). Chapter Three "Organizational Culture", "The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership", 2nd Edition;

Scarlett, H. (2011). Chapter Seventeen “Manager-Employee Communication”, “The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership”, 2nd Edition;

Sebastião, S. P., Zulato, G., & Trindade, A. D. (2017). “Internal communication and organizational culture: The management interplay in the view of the Portuguese communication consultant”. *Public Relations Review*, Volume 43, Issue 4, November 2017, pp. 863-871. <https://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.006>;

Seeger, M. W. (2006). “Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process”. *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 34, No. 3, pp. 232-244. <https://dx.doi.org/10.1080/00909880600769944>;

Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). “Communication, Organization, and Crisis”, *Annals of the International Communication Association*, 21:1, pp. 231-276. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23808985.1998.11678952>;

Seeger, M. W., Ulmer, R. R., Novak, J. M., & Sellnow, T. (2005). “Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal”. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 78-95. <https://doi.org/10.1108/09534810510579869>;

Sinčić, D., & Vokić, N. (2007). “Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy”, EFZG Working Papers Series 0712, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb;

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). "Rethinking internal communication: a stakeholder approach", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12 No. 2, pp. 177-198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>;

Whitworth, B. (2011). Chapter Sixteen “Internal Communication”, “The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership”, 2nd Edition;

Wilderom, C. P. M., van den Berg, P. T., & Wiersma, U. J. (2012). "A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance". *The Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.04.002>;

Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2020). "Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees' Organizational Identification". *International Journal of Business Communication*, pp. 1-28. <https://doi.org/10.1177/2329488420914066>.

NETGRAFIA

- <https://www.comunicacao.uminho.pt/equipa/jose-gabriel-andrade/>
- <https://www.linkedin.com/in/josegabrielandrade/>
- <https://www.escs.ipl.pt/docentes/ana-raphoso>
- <https://www.linkedin.com/in/analuisaraphoso/>
- <https://www.fcsh.unl.pt/faculdade/docentes/alda-magalhaes-telles/>
- <https://www.linkedin.com/in/aldatelles/>
- <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/stakeholder>
- <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/core>
- [https://www.infopedia.pt/apoio/artigos/\\$interdisciplinaridade](https://www.infopedia.pt/apoio/artigos/$interdisciplinaridade)
- <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/engagement>
- <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/advocate>
- <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/follow-up>
- <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/network>
- <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/storytelling>
- <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/know-how>

ANEXOS

Anexo n.º 1- Guião

Breve contextualização:

A pandemia de Covid-19 levou a que diversas organizações portuguesas enfrentassem um momento de crise, de maior ou menor gravidade, de maior ou menor duração. Estes períodos críticos têm um significativo impacto nos colaboradores, pelo que, no espectro da comunicação estratégica, urge perceber de que forma a comunicação interna auxilia a gestão das organizações num contexto de crise. Num momento em que todos os esforços de comunicação estão exclusivamente destacados para a resolução da crise, qual o papel da comunicação interna?

Questões:

1. Considera que as organizações portuguesas estão cada vez mais cientes da importância da comunicação de crise?

1.1. Neste contexto, considera que as organizações portuguesas começam a formar comités de crise, ao invés de recorrerem a agências de uma forma pontual?

1.2. Encontra diferenças entre organizações grandes e pequenas?

2. Da sua observação enquanto profissional e investigador(a), considera que a comunicação interna tende a ser a mais lesada, face à comunicação externa, durante um momento de crise? Se sim, porquê?

2.1. Considera que essa diferença pode suscitar novas crises de carácter interno?

3. Na sua dupla tarefa de investigador(a) e profissional de comunicação estratégica, quais considera serem as práticas predominantes de comunicação interna que as organizações portuguesas adotam para responderem a um momento de crise?

3.1. Considera que surgiram mudanças nestas práticas no caso específico de crise pela pandemia de Covid-19? Se sim, quais?

4. Pela sua experiência nas organizações com que tem trabalhado, considera que a investigação acerca de comunicação interna em períodos de crise tem sido posta em prática pelas organizações portuguesas? Se não, quais considera serem as razões para tal?

5. A partir do conceito de relações públicas excelentes, que refletem sobre a proximidade entre o profissional de relações públicas e a gestão das organizações, considera que a posição do profissional de comunicação interna sofre alterações - mantém-se, aproxima-se, afasta-se - da gestão durante um momento de crise? Se sim, de que forma?

5.1. Considera que o mesmo aconteceu no caso específico de crise pela pandemia de Covid-19?

6. Grunig distingue diálogo de feedback na relação com os públicos, diferenciando-os nos modelos *two-way* e *one-way*, respetivamente. Pela sua experiência nas organizações com que tem trabalhado, considera que num momento de crise existe espaço para esta teoria de diálogo entre as organizações e os colaboradores? Se não, quais considera serem as razões para tal?

6.1. Considera que o mesmo aconteceu no caso específico de crise pela pandemia de Covid-19?

7. Quais considera serem as maiores dificuldades que as organizações portuguesas enfrentam para aplicarem as boas práticas de comunicação interna num momento de crise?

7.1. Considera que estas dificuldades foram acrescidas no caso específico de crise pela pandemia de Covid-19? Se sim, porquê?

Inês: «A primeira pergunta é a seguinte: considera que as organizações portuguesas estão cada vez mais cientes da importância da Comunicação de Crise?»

A: «Eu acredito que sim. Já há uma grande evolução no papel da Comunicação e Gestão de Crise. Há uma grande evolução, já desde os primeiros estudos, com grandes lideranças. Há resultados muito interessantes, tanto de agências de comunicação, para a comunicação de crise, como de departamentos de comunicação. Estou-me a lembrar da Solvay, da própria Nike, da TAP, da BP, em Portugal, como exemplos de resposta à problemática de crise. A crise é sempre algo inesperado, nós podemos fazer cenários, pensar em manuais, podem mudar, apesar de toda a preparação que os gabinetes possam ter.»

Inês: «Achei curioso que o/a A falasse na TAP, porque eu também trabalhava na TAP, mas, entretanto, fui dispensada, como muitos outros colaboradores. O meu tema inicial da tese, só a título de curiosidade, era sobre a Comunicação Interna na TAP. Entretanto, a crise surgiu e eu fui um bocadinho por esse caminho, mas achei curioso que o/a A falasse da TAP. Neste contexto, considera que as organizações portuguesas começam então a formar comités de crise ou ainda recorrem a agências de uma forma pontual? Portanto, a crise surge: recorrem à agência ou têm um comité *in house*?»

A: «Depende da estrutura da empresa. Se forem empresas grandes, não sei, com mais de mil trabalhadores, têm todas manuais de crise. Se forem empresas pequenas, algumas empresas têm algum rascunho de crise, outras têm de procurar as agências. Depende da dimensão.»

Inês: «A próxima questão seria mesmo se havia diferenças entre empresas grandes e pequenas, mas o/a A já respondeu. Então, da sua observação enquanto profissional e investigador(a), considera que a Comunicação Interna tende a ser a mais lesada, face à Comunicação Externa, durante um momento de crise? E, se sim, porquê?»

A: «Isso tem a ver com a nossa cultura, a cultura latina, mas isso não é um problema só da crise, é um problema de qualquer momento de comunicação. Porquê? Também tem a ver com a dimensão, mas no mundo latino, infelizmente, temos mais empresários do que

gestores. Por essa diferença, a gestão de comunicação dessas lideranças está mais preocupada com os consumidores do que com os públicos, então comunica externamente rapidamente e torna-se muito complicada essa mudança. Se há um período de crise, os públicos preferenciais são os públicos internos, só depois os consumidores que, neste caso, não são públicos preferenciais. Então, se há uma crise e a empresa sabe o que vai acontecer, nós temos de comunicar internamente e não pode ser a mesma comunicação interna e externa, tem de ser separada.»

Inês: «Exatamente. Isto vai um bocadinho também ao encontro da próxima pergunta que era: esta diferença o/a A considera que pode suscitar crises de carácter interno? Ou seja, resolve-se a crise externa, mas, muitas vezes, depois como não se dá o devido valor aos colaboradores, aos públicos internos, pode surgir aqui uma questão de crise de carácter interno?»

A: «Ou pode continuar a crise, não é? Pode continuar a crise. No caso da TAP foi o que aconteceu. Quando foi o início do Facebook, teve uma guerra entre colaboradores, porque uns iam na primeira classe e outros na segunda, foi para as redes sociais e criou uma crise. Para resolver a crise a TAP, na altura, pensou em fazer uma escola ou manual de como usar redes sociais e isso criou uma nova crise. Isso tem de ser muito bem trabalhado com a comunicação.»

Inês: «Exatamente. Na sua dupla tarefa de investigador/a e profissional de Comunicação Estratégica, quais considera serem as práticas predominantes de Comunicação Interna que as organizações portuguesas adotam para responderem então a um momento de crise?»

A: «Em momentos de crise, acho que temos de começar sempre com os cenários; um bom cenário para conseguirmos fazer um bom diagnóstico. Esse é o primeiro passo - um bom diagnóstico -, mas só conseguimos fazer um bom diagnóstico se temos bons cenários já pensados e isso é que requer tempo e energia dos colaboradores dos departamentos de comunicação. Depois, ações de comunicação e a difusão das diversas ferramentas, de sintonia, de envolvimento, ter os colaboradores em sintonia. Depois, ações de mensuração, para medir o grau de satisfação desses trabalhadores. São quatro pontos: o diagnóstico (bons cenários), sintonia, envolvimento e mensuração.»

Inês: «Muito bem. Considera que surgiram mudanças nestas práticas no caso específico da crise pela pandemia de Covid-19? Por ser uma coisa se calhar tão inesperada - primeiro era algo pequenino e depois, de repente, já tem um impacto muito grande. Considera que surgiram mudanças?»

A: «Acho que ainda não, acho que ainda não, ainda estamos a usar velhos hábitos. E eu escuto sobretudo os alunos: “Professor/a, essa crise poderia ser prevista”? Claro. Nós olhamos para os cientistas e eles falam do aquecimento global há muito tempo. E se nós olharmos para os planos de crise das empresas, ninguém fala de aquecimento global. Não há ainda grande mudança.»

Inês: «Que interessante, nunca tinha pensado nisso assim. De seguida, pela sua experiência nas organizações em que tem trabalhado, considera que a investigação acerca de Comunicação Interna em períodos de crise tem sido posta em prática pelas organizações portuguesas? E quais considera serem as razões para tal? Portanto, se a teoria está em sintonia com a prática.»

A: «Sim, sim, tem de estar em sintonia com a prática. Agora, precisa de uma maior aproximação entre essa relação, de gestores e empresários, para o entendimento de uma comunicação interna.»

Inês: «Isto vai novamente ao encontro da próxima pergunta: a partir do conceito de relações públicas excelentes, que refletem sobre a proximidade entre o profissional de comunicação e a gestão das organizações, considera que a posição do profissional de Comunicação Interna se sofre alterações - se se mantém, se se aproxima, se se afasta da gestão das organizações? E, se sim, de que forma?»

A: «Eu acredito que, para uma boa gestão num todo da comunicação de crise, a prática de comunicação tem de ser uma equivalência a uma presidência ou uma vice-presidência, porque só dessa forma é que os colaboradores identificam nesse comunicador uma liderança. A Volkswagen no Brasil fez isso - a Volkswagen criou a vice-presidência de comunicação que estava ao mesmo nível de uma presidência de produção de fábrica. Só quando há esse entendimento de uma comunicação estratégica é que nós conseguimos

mudar depois todo o sistema e a comunicação de crise vai ser somente mais uma. Nós vamos ter um *mix* de comunicação - comunicação financeira, comunicação mercadológica, comunicação com os públicos todos e mais a de crise.»

Inês: «Ou seja, se a posição do profissional de comunicação já estiver nesse sítio, o/a A considera que, em crise, se mantém nesse sítio. E, se não estiver, se for aquela que é a mais comum, que é o profissional de comunicação a baixo, sem ser entre a gestão e os outros departamentos, considera que em crise sobe para uma posição mais próxima da gestão ou, pelo contrário, afasta-se?»

A: «Depende, depende do tipo de crise. Vai depender da tipologia de crise - crise de colarinho branco, crise de malevolência... Depende do tipo de crise e do envolvimento do comunicador também.»

Inês: «Grunig distingue diálogo de feedback na relação com os públicos, no modelo *two way* e *one way* respetivamente. Pela sua experiência nas organizações em que tem trabalhado, o/a A considera que num momento de crise existe espaço para essa teoria do diálogo entre as organizações e os colaboradores? Continua a haver esse espaço para esse diálogo? Se não, quais considera serem as razões para esse diálogo deixar de existir?»

A: «Existe, existe - e com as mudanças tecnológicas ainda existe mais, com o aparecimento dos novos *media*, por exemplo. Essa teoria do Grunig faz todo o sentido. É preciso termos depois bons comunicadores preparados para dar respostas.»

Inês: «Claro. E o/a A acha que com, por exemplo, estas reuniões por zoom - eu falo agora, por exemplo, no caso específico da crise pela pandemia de Covid-19 -, a existência destas videochamadas, reuniões por vídeo, ajudou a que esse diálogo fosse continuando a existir? Se calhar se não houvesse estes meios tecnológicos...»

A: «Sim, sim, porque isso tudo é uma mudança social, essa tecnologia avançou da mesma forma que avançou a sociedade. É normal que exista uma maior aproximação com as tecnologias mediadas, porque a sociedade tem vindo a ser preparada para isso. E com os nativos digitais isso já é uma realidade, vamos ter desconfianças dependendo da geração dos colaboradores.»

Inês: «Sim, verdade, verdade, porque muitas vezes quando há uma multiplicidade geracional muito grande, as pessoas mais velhas se calhar têm mais relutância a aderir. Por fim, a última pergunta: quais considera serem as maiores dificuldades que as organizações portuguesas enfrentam para aplicarem as boas práticas de Comunicação Interna num momento de crise? Portanto, aqui para perceber quais são as principais dificuldades neste contexto, Comunicação Interna em crise, e o porquê de poder haver aqui algum desfasamento entre teoria e prática?»

A: «Acho que a principal dificuldade é mesmo essa financeira, de acordo com a visão do empresário. É uma problemática financeira, que é: se há momento de crise nós vamos ter de cortar em alguma parte da empresa. Geralmente cortam nos departamentos de comunicação interna; não cortam na externa, porque é preciso vender o produto e aí é uma visão reducionista quase da comunicação. É uma problemática cultural latina, infelizmente.»

Inês: «Uma questão de orçamento, portanto, uma questão de *budget*.»

A: «É, de financiamento. Quando há cortes, infelizmente, os primeiros passos são esses. Porquê? Porque nós ainda não conseguimos criar uma cultura de importância da comunicação interna. E a mesma problemática da imagem das relações públicas, que é uma imagem prejudicada em Portugal, no Brasil também, em Espanha. Nós temos de rever isso, a comunicação interna não é um organizador de eventos. Essa visão ainda acontece. Quando há um problema financeiro há esses cortes, então, acrescentaria: problemas financeiros e culturais.»

Inês: «Portanto, as principais dificuldades são mesmo: a questão financeira e a questão cultural, que estão relacionadas de certa forma, porque é por uma questão cultural que...»

A: «Cortam o financiamento.»

Inês: «Exatamente, e o/a A considera que estas dificuldades foram acrescidas no momento de crise causado pela pandemia?»

A: «Sim, não estávamos preparados, não fizemos um cenário para esta crise.»

Inês: «As minhas perguntas estão todas respondidas e muito bem. Muito obrigada.»

Inês: «Para começar: considera que as organizações portuguesas estão cientes da importância da Comunicação de Crise?»

B: «Não. Eu acho que há um caminho ainda a fazer em termos das organizações portuguesas (e agora estou a tirar as multinacionais, estou mesmo a falar de organizações portuguesas). Eu acho que ainda há um longo caminho a percorrer, porque ainda vivemos um pouco naquela ideia de: só acontece aos outros, e resolve-se, e logo se vê, e esta ideia de pensar por semanários e tentar identificar os riscos, mitigar o risco e tentar ter respostas adequadas para as várias situações... Eu acho que ainda há um caminho grande a desenvolver nas empresas portuguesas porque acaba por ser um tema que fica para último. Nós vamos priorizando porque os recursos também, às vezes, não estão bem organizados ou outras vezes não são suficientes e, por isso, acredito que há ainda um caminho a desenvolver e não é uma área que é suficientemente trabalhada como devia ser trabalhada. Isto é a minha perceção do ponto de vista profissional. Do ponto de vista académico, nunca fiz nenhuma análise específica sobre comunicação de risco e crise, mas nos últimos anos temos desenvolvido alguns estudos, em sectores muito específicos, seja organizações sem fins lucrativos, seja federações desportivas, seja pequenas e médias empresas, seja empresas em business to business, e temos sempre uma pergunta: se têm ou não têm o plano de comunicação de crise e o número é baixíssimo daquelas que dizem que têm.»

Inês: «Pergunto-lhe também se considera que as organizações portuguesas começam a formar comités de crise?»

B: «Acho que são uma exceção. Aquilo que a minha perceção é que nas multinacionais aí encontramos um nível de desenvolvimento diferente, se calhar não com o nome específico de comunicação de crise, mas os *business continuity plans*, os *bcp's*, os planos de continuidade de negócio - e muitos deles, por dentro, têm lá toda a questão da comunicação incorporada. Acredito que nas multinacionais por questões culturais, pela antecipação, exista mais, nas organizações nacionais não vejo políticas de crise, não vejo grande preparação de porta vozes, que é outra questão importante. E a questão do porta voz é engraçada porque durante muito tempo era um dos pontos críticos da comunicação

de crise e hoje eu acho que nem é só associada à comunicação de crise. A necessidade de estar perante as câmaras, a necessidade de interagir de uma forma distinta exige-lhes mesmo esta preparação dos porta vozes, ter sempre os porta vozes preparados e não dá para ter só um.»

Inês: «Algum *media training* em falta, se calhar?»

B: «Também, sim, sim, sim.»

Inês: «E neste caso, encontra diferenças entre organizações grandes e pequenas no panorama nacional? Portanto, se esquecermos as multinacionais, só empresas nacionais grandes e pequenas, haverá diferença?»

B: «Gostava de dizer que sim com confiança, mas eu acho que depende um bocado da cultura da organização e não tanto do tamanho da organização. Acho que pode haver organizações mais pequenas que estejam mais despertas e outras grandes que não estejam despertas - agora no dia em que bate à porta, ficam despertas. Quando a crise, ou quando aquele momento, bate à porta, ficam despertas. E outra coisa curiosa que temos falado este último ano por causa da pandemia é que este Covid-19 ou esta pandemia em termos de saúde pública, que uns dizem que não está em manual de crise nenhum, uns diziam que era impossível de prever, outros diziam que nós não fomos foi suficientemente cautelosos, acho que também sou alguns alertas de algumas questões para que as organizações não estavam tão conscientes e que pensaram: “se calhar temos de pensar de uma forma diferente e temos mesmo de estabelecer cenários”. Porque o planeamento estratégico tem de continuar a existir, mas percebemos que não dá para planear. Se a um ano já era difícil, então agora está difícil mesmo a um mês. E, por isso, aquilo que eu sinto, ou que tenho sentido no último ano, é que as empresas e as organizações estão a começar a estabelecer cenários e a perceber que têm de ter diferentes alternativas de ação e não podem ir num caminho sempre em frente e logo se vê.»

Inês: «Concordo, concordo. Da sua observação enquanto profissional e investigadora, o/a B considera que a comunicação interna tende a ser a mais lesada face à comunicação externa, num momento de crise?»

B: «Num momento especificamente de crise... Se nós pegarmos neste momento de crise que estamos a viver, do ponto de vista pandémico, do ponto de vista de saúde pública, acho que a comunicação interna não saiu lesada, acho que a comunicação interna saiu valorizada, porque as organizações perceberam que isto não é pela obra do Espírito Santo que acontece, que tem de ser planeado e tem de ser pensado, e quando as empresas viram as pessoas dispersas é que perceberam “ai meu Deus, não há conversa de café, não há aquela interação que se cria e a informação não flui, nós temos mesmo que pensar sobre isto”. Portanto, eu acho que nesta crise, especificamente da pandemia, acho que a comunicação interna saiu valorizada, reforçada, e acho que nos vai abrir muitas portas. Do ponto de vista da comparação interna e externa, sim, eu acho que erradamente a perceção das empresas e os holofotes dos meios de comunicação social acabam por, em momento de crise quando há uma coisa que não corre bem, a primeira coisa que se pensa é “como é que vamos responder aos *media*? como é que vamos responder a estas questões?”, quando aquilo que devíamos pensar em primeiro lugar é “o que é que vamos dizer aos colaboradores, porque são eles que vão pôr nas redes sociais, que vão falar, que vão advogar, que vão defender” e não vão ser só os *media* que interessam, de facto hoje em dia.»

Inês: «Portanto, o público interno aqui fica um bocadinho lesado e, nesse sentido, o/a B considera que essa diferença, entre interna e externa, pode suscitar crises de carácter interno? Resolve-se a crise de forma externa, mas gera-se uma crise com o público interno que são os colaboradores?»

B: «A minha perceção tanto do ponto de vista académico, quanto do ponto de vista profissional, é que a noção do interno e do externo nós devemos cada vez mais afastar-nos dela, porque a linha daquilo que é interno e externo hoje em dia quando nós temos um *smartphone* é muito, muito ténue. Por isso, no final de contas, o que eu estou a falar é de uma comunicação dirigida a colaboradores, sendo que, depois temos aqui o outro desafio que é: colaboradores que nós temos na organização que estão contratados por mim, aqueles que estão em outsourcing a prestar serviços para mim, mas no final de contas com os colaboradores, porque o interno e o externo é ténue. Quando eu divulgo alguma coisa na minha rede social, e não na minha intranet, ou na minha rede social interna, o colaborador vai ver logo. Às vezes há alguma empresas que dizem “ah, nós temos as redes sociais bloqueadas nos computadores”. Está bem, mas eles todos têm

telemóvel e esse telemóvel tem acesso pessoal às redes todas. Por isso, o interno e o externo, eu acho que é uma dicotomia que nós devemos abandonar, porque as esferas, o ecossistema, tudo se sobrepõe tanto que é difícil fazer essa diferenciação “ai agora é interna, ai agora é externa”.»

Inês: «Muito interessante. Na sua dupla tarefa de investigador/a e profissional de comunicação, quais considera serem as práticas predominantes de comunicação interna que as organizações portuguesas têm vindo a adotar para responderem a um momento de crise? “Ok, o momento de crise está a acontecer, o que é que vamos fazer para comunicar com os colaboradores num momento de crise”?»

B: «Eu acho que vamos mandar um e-mail... Acho que a grande maioria manda um e-mail...»

Inês: «Portanto, canais de comunicação interna, não é?»

B: «Sim, a grande maioria envia um e-mail. Acho que é ainda residual aquelas que são as organizações que, imagine, têm um WhatsApp com todos os colaboradores e comunicam pelo WhatsApp, que será uma minoria aquelas que usam redes sociais. Acho que o e-mail é aquilo que é mais utilizado nos momentos de crise, eventualmente, em determinadas organizações ou empresas com uma dimensão mais pequena poderá haver reuniões, a privilegiar o *face to face*, mas eu acho que o e-mail deve ser o campeão.»

Inês: «E considera que estas práticas, no caso específico da crise por pandemia de Covid-19, sofreram alterações? Portanto, o e-mail continua, mas com a distância, houve alguma alteração?»

B: «Acho que o e-mail continua, mas acho que foram exploradas outras soluções por parte das organizações, principalmente a partir do momento em que perceberam que é uma crise que vai perdurar - com riscos diferentes, mas é uma crise que vai perdurando. E, por isso, daquilo de que eu me apercebi foi da criação de novos suportes, suportes complementares, claro privilegiando a comunicação *online*, mas a criação de *newsletters*, a criação de alertas, a criação de áreas na *intranet* específicas relativamente ou associadas a esta questão da crise ou, neste caso, da pandemia. Portanto, eu acho que sim, que se

começaram a explorar outras alternativas. Acho que houve algumas organizações que, por exemplo, experimentaram, como lhe estava a dizer, a questão do WhatsApp, porque tem uma dimensão que permite a criação dos grupos. Por isso, sim, sem dúvida que esta pandemia, e este pandemónio, como eu costumo dizer, vieram permitir explorar novas oportunidades. Eu acho mesmo que vem abrir novas portas a nível da comunicação.»

Inês: «Ainda bem, ainda bem. Pela sua experiência nas organizações com que tem trabalhado, considera que a investigação à cerca de comunicação com os colaboradores em períodos de crise tem sido posta em prática? Portanto, para perceber se há aqui um desfasamento entre teoria e prática.»

B: «Eu acho que, então com o desenvolvimento das teses, de mestrado, de doutoramento, há cada vez mais projetos de investigação na área da comunicação e, por isso, acho que tem sido um tema que tem vindo a ser abordado. Não é completamente estranha esta ligação entre comunicação interna e comunicação de crise. Acho que o passo que nós precisamos de dar é: na própria organização, perceber que naquele momento em que pode haver algo que lese a organização, temos de olhar um bocadinho para dentro antes de comunicar para fora, mas isso é quase uma boa prática de comunicação interna, não devia ser só em momentos de crise, nós devemos sempre ter a boa prática de partilhar primeiro internamente e não externamente.»

Inês: «Até para depois não correr o risco como acontecer por exemplo na TAP de os colaboradores virem a saber de informações que são cruciais para aquele momento pelas redes sociais, pelos meios de comunicação social. A partir do conceito de relações públicas excelentes, que refletem sobre a proximidade entre o profissional de relações públicas e a gestão das organizações, o/a B considera que a posição do profissional de comunicação durante o momento de crise sofre alterações? Portanto, se se mantém no mesmo lugar, se se aproxima, se se afasta da gestão da organização?»

B: «Aproxima. Eu acho que aproxima. Sim, eu acho que a área da comunicação, e da comunicação interna, tem de estar próxima da gestão sempre, seja na crise, não seja na crise, porque são decisões que só dali conseguimos ter as respostas. Agora, quando é o “ai, Jesus” e quando há a crise, quando é preciso resolver, às vezes, acaba por ser aí uma forma de nos aproximarmos e de ganhar a confiança quando ela não existe.»

Inês: «A crise aqui até pode ser vista como uma “oportunidade” para a comunicação para se aproximar, se não estiver já naquele lugar entre gestão e outros departamentos. Em momentos de crise, em que é preciso olhar para o profissional de comunicação como uma boa ajuda para gerir a crise, até pode ser uma oportunidade para a comunicação se aproximar da gestão, não é?»

B: «Eu acho que assim não, porque pode acontecer algumas situações em que o profissional de comunicação é chamado para resolver, para fazer aquela parte mais operacional, para escrever - e é esquecido. E nós sabemos que, para que haja, de facto, um trabalho em parceria e que o consultor possa efetivamente acrescentar valor, tem que haver um trabalho a médio/longo prazo, não pode ser só um trabalho operacional, tem que haver um planeamento, tem que haver pensamento. Por isso, eu acho que há situações que eventualmente poderão ser a forma de nós conseguirmos ganhar a confiança, mas pode haver também outras situações em que somos só chamados para resolver aquela situação e depois se esquece.»

Inês: «Assim que ela está resolvida, esquece-se. No caso específico de crise pela pandemia de Covid-19, esta aproximação do profissional de comunicação manteve-se, tendo em conta a distância, o trabalho remoto? O/A B considera que as coisas aconteceram da mesma forma?»

B: «Eu acho que as equipas de comunicação ficaram mais próximas, acabaram por ficar mais próximas da gestão.»

Inês: «Como sabemos Grunig distingue diálogo de feedback no que toca à relação com os públicos, diferenciando-os nos modelos *two-way* e *one-way*, respetivamente. Pela sua experiência nas organizações com que tem trabalhado, o/a B considera que num momento de crise existe espaço para esta teoria de diálogo entre a organização e colaboradores?»

B: «Eu por acaso acho que em momento de crise não é um momento para grande diálogo, é um momento rápido, tanto que esse é o princípio base dos próprios manuais, é ter escrito o que é que eu vou fazer. Agora, quando me está a falar de, se calhar, crise na perspetiva dos despedimentos, do processo a médio/longo prazo, por aí fora, poderá ter que haver

alguma interação, mas eu acho que aí é manter a comunicação. Não é altura para negociação nesse sentido, acho que a negociação aí é muito mais de recursos humanos, por exemplo, não toca tanto na comunicação. Acho que a comunicação em termos de crise tem de ser muito direta, muito clara, muito incisiva e muito rápida.»

Inês: «E o mesmo aconteceu no caso específico de crise pela pandemia de Covid-19?»

B: «Sim, tem que ser, temos todos de reagir muito rápido. Aqueles que já estavam preparados foram mais ágeis e reagiram mais rápido, mas todos acabaram por reagir de uma maneira ou de outra.»

Inês: «A bem ou a mal, de uma maneira ou de outra, tinham de reagir. Por fim, a última pergunta: quais considera serem então as maiores dificuldades que as organizações portuguesas enfrentam para aplicarem as boas práticas de comunicação com os colaboradores num momento de crise?»

B: «Acho que, por um lado e em primeiro lugar, será a gestão do topo estar consciente ou não para a importância desta questão e desta temática - o tal trabalho prévio. Depois, acho que o facto de nós não termos tantos manuais de crise como devíamos e o trabalho não estar feito antecipadamente tem a ver com a falta de recursos, também, muitas vezes. Temos de priorizar - e temos de priorizar o que é que vai acontecer amanhã. Se vou entrar na cenarização do que é que pode acontecer um dia, eu se calhar vou fazer isso depois de amanhã e não vou fazer isso com tanta urgência. Portanto, acho que é ganhar consciência à alocação certas dos recursos do ponto de vista da comunicação, que sabemos que muitas vezes é curta. Eu acho que serão essas duas principais questões.»

Inês: «Portanto, falta de planeamento, de previsão e falta de recursos.»

B: «Primeiro, a consciência da gestão. Depois, a falta de planeamento, porque também não há recursos para lá chegar.»

Inês: «Exatamente. E considera que estas dificuldades foram acrescentadas no caso da pandemia por Covid-19?»

B: «Eu acho que o Covid-19, para nós, “Cinderela” do mundo da comunicação, que é a comunicação interna, filho pródigo, acho que deu um impulso bom e importante. Por exemplo, nós fizemos um estudo há pouco tempo com empresas B2B e quando se perguntava e quando se falava em comunicação em pandemia o que vinha sempre para cima da mesa era a comunicação interna.»

Inês: «Portanto, foi bom para a comunicação com os colaboradores.»

B: «Foi, foi, sim.»

Inês: «Muito obrigada pela sua disponibilidade. Foi um gosto conversar consigo.»

Inês: «Considera que as organizações portuguesas estão cada vez mais cientes da importância da comunicação de crise?»

C: «Penso que sim, sem dúvida, e acho que podemos dizer que a generalização da utilização das redes sociais, quer pelas organizações, quer pelos públicos dentro das organizações, de facto veio obrigar a uma maior atenção à gestão da comunicação de crise, porque, enfim, como sabemos, hoje em dia é fácil gerarem-se crises. Às vezes podem não ser crises profundas ou com implicações graves, como normalmente entendemos por crises, mas, no mínimo, crises muitas vezes reputacionais, que são geradas nas redes sociais. Portanto, nem que seja por isso, ou seja, essa será uma razão certamente para a gestão da crise ser cada vez mais tida em conta pelas organizações. Depois, para além disso, obviamente, eu penso que à medida que há uma profissionalização também das equipas de comunicação e a própria profissionalização da comunicação nas organizações também, obviamente, ajuda a que a gestão das crises seja tida cada vez mais em consideração pelas organizações.»

Inês: «Neste contexto, considera que as organizações portuguesas começam a formar comités de crise ou recorrem a agências de uma forma pontual quando as crises surgem?»

C: «São duas situações distintas e uma não substitui a outra, ou seja, as empresas têm de ter os seus planos de crise, de contingência, que mais ninguém pode ter por elas e fazer por elas, com os seus membros internos... Portanto, aí sim, estamos a falar sobretudo sobre planos de contingência, como atuar perante uma crise, ter uma série de procedimentos, de porta vozes, etc. A existência desses planos de contingência varia muito consoante o setor. Há setores que, tradicionalmente, são mais propensos a terem crises, nomeadamente setores industriais, por exemplo, do que propriamente às vezes setores de serviços, onde essa sensação de potencial crise, no sentido de magoar alguém, ou de prejudicar, não é tão evidente como noutros setores. Portanto, a existência de planos de contingência depende muito dos setores: há setores que tradicionalmente, nomeadamente como eu disse os setores industriais, esses planos de contingência exigem. Outra coisa é a gestão da comunicação da crise - temos a gestão da crise e a gestão da comunicação da crise. Na gestão da comunicação da crise, nesses planos de contingência

estão sempre também obviamente os passos e os procedimentos a dar em termos da comunicação, ou deverão estar, mas aí as empresas também repousam muito, ou contam muito, com o contributo das agências. Portanto, enfim, sobretudo a nível das empresas maiores, sempre que há uma situação de crise as agências de comunicação são sempre chamadas, algumas para liderar, outras para acompanhar de muito perto a gestão da comunicação de crise. Uma coisa não invalida a outra, nem substitui.»

Inês: «Um sistema misto, não é? Portanto, a empresa tem um comité de crise, mas recorre de qualquer forma à agência para auxiliar na comunicação de crise.»

C: «Eu acho que ajuda bastante, no mínimo, como um complemento. Eu não diria que se deve recorrer a uma agência como gestora da comunicação de crise, mas pelo menos como um aliado muito importante, sobretudo na comunicação com os *stakeholders*, normalmente aquele mais temido pelas organizações durante as crises, que são os *media*. E aí, normalmente, as empresas confiam muito nas suas agências de comunicação para essa relação com os *media*. Como sabemos, numa situação de crise temos de procurar aliados e entre esses aliados os *media* são muito importantes – a forma como eles reportam a crise é fundamental para a própria evolução da gestão da crise. É uma das razões principais para as empresas recorrerem às agências: para a gestão da informação junto dos *media*. Depois, claro, também pode haver níveis de intervenção mais profundos das agências, que vão para além da relação com os *media*. Por exemplo, outra função importante das agências é treinar os porta-vozes. Cabe à organização identificar, no seu plano de contingência, em caso de crise quem são os porta-vozes, mas depois no ato propriamente dito de gestão da crise muitas vezes é preciso treinar os porta-vozes – claro que eles também são treinados antes em *media training* – mas agora mais no sentido da transmissão das mensagens durante a crise. Portanto, treinar os porta-vozes mais no sentido de: que mensagens vamos passar, com que tom, com que objetivo, a quem, em que momento, em que canais, etc. Aí também as agências são muitas vezes um apoio importante para as organizações.»

Inês: «Há pouco mencionou as organizações grandes. Considera que existem diferenças entre empresas grandes e pequenas aqui? Se calhar as pequenas não tão facilmente têm o tal comité de crise, porque se calhar têm menos colaboradores, considera que existem

diferenças entre as empresas grandes e pequenas aqui na gestão da comunicação de crise?»

C: «Sem dúvida, sem dúvida. De uma forma geral, tem a ver exatamente com isso que disse, globalmente com os recursos disponíveis. Tem a ver também com uma amplitude de responsabilidade que é algo que é obviamente maior numa grande empresa do que numa pequena empresa, porque os *media* também dão muito mais atenção a tudo o que acontece numa empresa maior, com mais visibilidade, do que numa pequena empresa. Portanto é natural que tudo isso faça com que, como em muitas outras áreas, as grandes empresas obviamente investem muito mais em planeamento e antecipação das crises e depois também na sua própria gestão.»

Inês: «Da sua observação enquanto profissional e investigador/a, considera que a comunicação interna tende a ser a mais lesada, face à comunicação externa, durante um momento de crise?»

C: «Na verdade... Bem, há vários tipos de crise, portanto também aqui é um bocadinho difícil generalizar, porque há crises que afetam ou põem em perigo vidas de pessoas, e há outras que são crises sobretudo do plano reputacional. Se falarmos das crises do plano reputacional, a gestão da comunicação de crise visa sobretudo proteger a reputação das organizações. Nesse sentido, o foco é dado nos públicos externos, junto dos quais as organizações têm mais dificuldade e têm mais interesse em gerir, se quisermos, essas expectativas e a posição desses públicos em relação à organização. Portanto, eu diria que quando se está a gerir uma crise do ponto de vista reputacional, há uma tendência para nos focarmos muito no que vamos comunicar com os *stakeholders* externos – os *media*, clientes, fornecedores, acionistas, enfim, todo um conjunto de públicos ou de *stakeholders* junto dos quais as organizações querem manter a sua reputação. Portanto, aí, eu diria que de uma forma quase natural há uma tendência para esquecer, às vezes, os públicos internos. Temos que, sobretudo, proteger a nossa reputação do exterior, partindo do princípio que internamente nós conseguimos resolver. Agora, a verdade é que os públicos internos podem eles próprios, consoante tenham mais ou menos informação, pôr em causa o próprio sucesso da nossa estratégia de comunicação com os públicos externos, ou seja, se nós tivermos um membro da organização que está mal informado e que presta, até pode ser inadvertidamente, sem querer, uma informação menos correta, por exemplo,

a um jornalista, ou a um fornecedor, ou a um cliente que lhe ligue, isso pode pôr em causa todo o plano de mensagens que nós temos previsto para os públicos externos. Isto, por um lado. Depois, nós temos que considerar aqui os públicos internos como também de alguma forma embaixadores ou potenciais porta-vozes da organização, mesmo que eles não estejam formalmente designados para isso, a verdade é que as pessoas falam. Imagine que há uma crise numa empresa de uma pessoa amiga, eu tendo a ligar para essa minha amiga para saber o que se passa e, portanto, sou amiga, mas posso ser também jornalista ou posso ser também concorrente. As pessoas internamente têm de ter exatamente a mesma informação que nós queremos que os públicos externos tenham, para não haver aqui nenhuma discrepância, nenhuma incoerência, na informação. Portanto, para responder: poderá haver uma tendência quase que natural para nos concentrarmos na comunicação com os públicos externos, mas temos que nos lembrar que os internos também comunicam com os públicos externos. Depois temos outra coisa muito importante, mais uma vez e como disse de início, que também deve ser olhada com muita atenção nesta questão, que são as redes sociais - as pessoas também tem as suas redes sociais, mesmo que sejam pessoais, as pessoas podem ter uma tentação de prestar alguma informação e responder nas suas redes próprias pessoais, e mais uma vez pôr em causa eventualmente as mensagens que a organização quer passar e isso implica, à cabeça, na parte, digamos, de planeamento e prevenção, implica que haja uma desde início uma política de redes sociais. As pessoas têm de saber que quando escrevem nas suas redes sociais nunca estão a escrever em nome da organização, não estão oficialmente a falar em nome da organização. Portanto é um processo a fazer preventivamente, mas as pessoas têm que interiorizar bem esse uso das redes sociais para depois numa situação de crise, em que depois não há tanto tempo para pensar alguns comportamentos e alguns procedimentos, estarem completamente interiorizados.»

Inês: «Sim, sim, eu recordo-me - eu trabalhei na TAP antes da pandemia acontecer e o meu contrato não ser renovado - e havia precisamente uma política e um esforço para “ensinar” aos colaboradores como agir nas redes sociais, não falar em nome da companhia, exatamente por causa daquelas crises de que o/a C falava no início, que muitas vezes surgem nas redes sociais porque alguém decidiu responder a alguma coisa e não vai ao encontro daqui que a empresa queria comunicar. Portanto, percebo perfeitamente o que o/a C está a dizer, porque lembro-me de trabalharmos essa questão da política de uso das redes sociais.»

C: «Certo. Isso é que, grande ou pequena, todas as organizações devem ter essa política sempre muito bem definida para precaver - não só para a gestão da crise no momento de crise, mas até para prevenir algumas crises. Ainda há outra coisa, agora que falou na TAP, nós temos também que pensar que as crises também podem ter origem interna.»

Inês: «E era essa a minha próxima questão: se considera que esta diferença de muitas vezes - e novamente com o exemplo da TAP - os colaboradores e a comunicação interna ficarem lesados, e muitas vezes os próprios colaboradores da empresa sabem de notícias que são importantes, que são cruciais para a crise através, por exemplo, dos *media*, como falávamos há pouco. A minha questão é se considera que essa diferença entre comunicação externa e comunicação interna - neste caso, a interna muitas vezes ser a lesada - pode suscitar novas crises de carácter interno? Ou seja, resolve-se a crise de reputação, por exemplo, mas gera-se uma crise com os colaboradores. Queria perguntar-lhe se considera que essa diferença pode fazer surgir essas crises internas.»

C: «Exato, e a questão é que essas crises internas depois acabam também por - sobretudo no caso de empresas de grande visibilidade ou de grande atenção mediática, como é o caso da TAP - serem transportadas para o exterior, são tornadas públicas. E, portanto, aqui temos uma crise interna que é mediatizada quando temos guerras entre empregados e administrações, sindicatos e administrações, etc., isso é um outro tipo de crise. E aí esse é o caso mais evidente em que de facto a comunicação interna, enfim, é a causa da crise. E, por outro, tem depois de ser também muito bem gerida internamente e provavelmente hoje em dia é uma crises talvez mais complicadas de gerir, porque quando há uma crise numa organização provocada por um acidente - ou por corrupção de um membro da organização, ou por problemas financeiros, maus investimentos, ou até por problemas de qualidade no produto com reclamações de consumidores, etc. -, bom aí à partida para os membros da organização e os públicos internos nós conseguimos convencer os públicos internos das mensagens que nós vamos utilizar para minimizar, por exemplo, esses impactos partindo do princípio que estamos todos no mesmo barco e que estamos todos a querer, de alguma forma, repor a reputação da organização. Quando a crise tem origem em confrontos entre administração e empregados, então o papel da comunicação interna aí já é muito mais complicado durante a crise e, como disse, ela deve ser prevenida antes, nomeadamente evitando que os públicos internos sejam informados de situações

fundamentais para a sua empresa, ou para a sua sobrevivência, ou para os seus postos de trabalho, que saibam obviamente depois da comunicação social ou lendo pela comunicação social.»

Inês: «Na sua dupla tarefa de investigador(a) e profissional de comunicação estratégica, quais considera então serem as práticas predominantes de comunicação interna que as organizações portuguesas adotam para responderem a um momento de crise? O que acontece, de facto, na prática?»

C: «Na prática, admitindo que estamos a falar de uma gestão de crise profissional, digamos assim, que já foi prevista, em que há um sistema implementado de gestão dessa crise, o que normalmente é fundamental aqui: sobretudo a gestão dos canais de comunicação com os públicos internos. Aí, as empresas hoje em dia têm muitos canais de comunicação internos - há a intranet, o WhatsApp, comunicações internas, portanto há muitos canais de comunicação - e eu não digo que não são todos postos em utilização ao mesmo tempo e para todos os assuntos, mas cabe aí, de facto, gerir esses canais, enviar os e-mails, etc., gerir esses canais da forma mais diligente e mais eficaz. Por exemplo, no momento agudo da crise, as pessoas querem saber o que é que se está a passar e o que é que devem dizer, portanto aí eu diria que os canais mais imediatos serão a intranet, que tem uma vantagem de divulgar informação para toda a gente de forma igual e ao mesmo tempo, quando nós queremos fazer um primeiro balanço possível da situação. A partir do momento em que já existe uma posição oficial, normalmente faz-se um *press release* para distribuir à imprensa e deve-se fazer um comunicado interno também, a explicar exatamente com o mesmo tipo de informações. Depois, o que é que é importante: o tempo aqui é muito importante e o que não podemos depois é deixar um vazio muito grande. A partir do momento em que se diz “a situação é esta” - imaginemos que estamos a investigar, vamos fazer todos os possíveis para repor o que quer que seja - a mensagem ela tem que ser refrescada, digamos, com a maior frequência possível, para as pessoas naquele íterim entre essa mensagem e a próxima não ficarem a pensar, a inventar, a ligar para colegas, etc. Portanto aí para além daquilo da informação, digamos, principal que pode estar na intranet, depois o que se faz é alguns *updates* durante o dia, durante as horas seguintes. As crises hoje em dia, como se sabe, estão cada vez mais curtas e mais rápidas, os ciclos são muito curtos, mas durante um dia ou dois ir mantendo depois essa informação atualizada e sobretudo explicar às pessoas - e as pessoas têm que confiar -

que sempre que houver informação atualizada vocês são os primeiros a saber; e tentar transmitir essa confiança às pessoas, que elas serão sempre as primeiras a saber, sempre que tivermos alguma coisa para dizer; e não deixar muito tempo, muito vazio, entre esses dois momentos de comunicação, justamente para não se criar aqui boatos, rumores, etc.»

Inês: «Considera que surgiram mudanças nestas práticas no caso específico da crise pela pandemia de Covid-19?»

C: «Eu diria que a principal mudança foi gerir a crise de uma forma remota praticamente. Todos os canais eletrónicos de comunicação foram muito mais utilizados, ou seja, antes da pandemia provavelmente em condições normais quando falávamos de gabinete de crise, falávamos mesmo de um gabinete “a sério” - uma sala física, mesa, pessoas à volta de uma mesa, reuniões com as equipas, reuniões físicas, cada departamento com as suas equipas. De facto, com a situação da Covid e sobretudo com o teletrabalho, essa gestão passou a ter que ser praticamente remota, via reuniões via Zoom, Teams, etc. Portanto, muito duro sobretudo para os gestores de equipas, porque manterem as suas equipas informadas, motivadas e ligadas à organização estando fisicamente longe são situações complicadas - isto de uma forma geral. Depois claro que houve setores que foram particularmente mais afetados, diretamente afetados pela pandemia, e, portanto, aí as pessoas além de toda a situação de insegurança perante o ponto de vista da saúde, começou-se também a criar umas inseguranças do ponto de vista de manutenção dos postos de trabalho, de apresentação das soluções. Tudo isso deve ser gerido de uma forma um bocado distante, mas provavelmente vai ser um cenário que veio para ficar, de alguma maneira.»

Inês: «Pela sua experiência nas organizações com que tem trabalhado, considera que a investigação acerca de comunicação interna e comunicação de crise tem sido posta em prática pelas organizações portuguesas? Se não, quais considera serem as razões para tal? Portanto, considera que há um desfasamento entre investigação - a teoria - e o que se faz depois na prática, em relação a comunicação interna de crise?»

C: «Eu penso que a gestão das crises é realmente uma função primordial das relações públicas. Aliás, até se diz que é no momento de crise que se vê se as organizações têm ou não têm relações públicas, mas eu penso que é uma função muito prática, muito concreta,

muito tática, digamos assim. Sobretudo a parte estratégica das mensagens que nós estamos a passar durante a crise, obviamente elas têm uma componente estratégica, mas penso que a maior eficácia não resulta propriamente da teoria. Resulta sobretudo de um profundo conhecimento e sensibilidade de quem gere as crises, das expectativas e das necessidades dos seus públicos. Portanto, no fundo é uma execução de relações públicas pura e dura, que requer sobretudo, obviamente, sensibilidade, conhecimento e, com certeza, também um enquadramento da função das relações públicas nas próprias organizações - a nível interno, a nível de equipas internas de comunicação, a nível das agências, de consultoras de comunicação que trabalham com as organizações. Implicam, de facto, uma posição destas funções muito altas na hierarquia, ou seja, funções que têm que estar, nestes casos, nestas gestões da crise, têm que estar diretamente ligadas com o Presidente. No caso concreto, agora muito recente, de uma entidade financeira - obviamente não posso revelar qual é -, que está justamente a gerir uma situação que podemos dizer de crise interna e que tem a ver com reestruturações, reformas antecipadas, redução do número de empregados, do número de balcões, tudo aquilo que está inerente à palavra reestruturação e que nós já sabemos o que é que significa, isso obviamente que cria um ambiente e um clima interno, enfim, não de crise declarada, mas de uma enorme instabilidade e uma situação muito delicada que a organização tem que gerir até porque, também mais uma vez, depois temos sindicatos que também verbalizam algumas das suas preocupações em termos públicos e, portanto, essa crise interna também tem uma dimensão pública. E aqui o responsável, o diretor de comunicação da instituição, na gestão desta crise não trabalha com mais ninguém a não ser diretamente com o CEO. O que é importante mesmo aqui, mais do que teoria e prática, é o papel da função da comunicação na gestão estratégica em geral da organização e na gestão estratégica das crises, até porque, as crises têm sempre consequências. Há aqui uma função que eu penso também é muito importante retirar de uma crise que é todos os ensinamentos que se devem retirar e quem é que pode retirar ensinamentos - eu não estou a falar de ensinamentos de segurança, “tivemos um acidente e a partir de agora sabemos que temos que implementar um sistema de vigilância”, não é nesse sentido - no sentido da própria gestão da crise: o que é que correu bem, o que é que correu mal, o que é que nos esquecemos de fazer, que públicos é que não atendemos, o que é que, por exemplo, falhámos com a comunicação interna. Todos esses ensinamentos da crise e todos os balanços que se possam fazer e retirar e aproveitar têm que ser feitos pelas pessoas da comunicação.»

Inês: «Perceber o que é que correu mal e o que é que correu bem - avaliar.»

C: «Nessa parte da avaliação, mais uma vez a comunicação interna também é importante, porque é importante dar *feedback* às pessoas da organização, é importante dar *feedback* aos membros internos, aos públicos internos, justamente o que é que correu bem, o que é que correu mal, o que é que aprendemos, o que é que vamos melhorar, etc. Eles devem ser informados e guiados, de alguma forma, durante a crise, mas depois quando a crise acabou não nos podemos esquecer, não podemos pensar que já não temos mais nada a dizer internamente. Temos de dar *feedback*, no fundo fechar aqui um bocadinho o *loop*, para que todos possam, de alguma forma, aprender alguma coisa e dar a sensação que desta crise todos aprendemos alguma coisa e partilhar esse ensinamento.»

Inês: «O/A C falou há pouco do papel do profissional de relações públicas muito próximo da gestão. Vem novamente ao encontro da minha próxima questão, que tem a ver com isso mesmo. A partir do conceito de relações públicas excelentes, que refletem sobre a proximidade entre o profissional de comunicação e a gestão da organização, considera que a posição do profissional de comunicação interna sofre alterações durante a crise - mantém-se, aproxima-se, afasta-se da gestão? Sabemos que nem sempre o profissional de comunicação nem sempre está entre a gestão e os restantes departamentos, mas, partindo do princípio que está, o/a C considera que se mantém, que se aproxima até ou que acaba por se afastar, aqui no plano de comunicação interna?»

C: «Para já, comunicação interna nem sempre está nos departamentos de comunicação - esse é outro problema - às vezes está nos recursos humanos. Portanto o que é que é importante aqui do ponto de vista do gestor de relações públicas, do responsável de relações públicas da organização: quer a comunicação interna esteja no seu departamento - que é onde eu acho que deve estar, mas isso não acontece assim em todas -, quer tenha a comunicação interna a seu cargo, quer ela seja gerida - porque às vezes a comunicação interna é mais encarada como distribuição de *newsletters* e informação sobre regalias e salários, e não de uma forma tão estratégica, e é por isso que às vezes ela está nos recursos humanos -, onde quer que esteja a comunicação interna, numa situação de comunicação de crise, o responsável das relações públicas tem, de alguma forma, ou gerir diretamente ou dar um suporte muito grande ao seu colega dos recursos humanos. Portanto, se eu

percebi bem a sua questão, o que eu penso é que no fim de uma crise se o profissional de relações públicas - temos sempre de pensar que o profissional de relações públicas são uma função de suporte à organização, e, portanto, nessa função de suporte e de apoio ela será, em princípio, ela é extremamente pertinente numa situação de crise. Se o profissional de relações públicas conseguir dar realmente esse apoio quer à administração na gestão da crise quer aos recursos humanos, no caso de a comunicação interna estar tradicionalmente nesse departamento, a função tenderá a ser reforçada, ou seja, tenderá a ganhar um estatuto. Digamos que a crise - é uma expressão que eu não adoro, mas “uma crise, uma oportunidade” - é uma grande oportunidade para as relações públicas, justamente porque é uma ocasião onde pode, de facto, demonstrar a sua estratégica função de apoio a toda a organização.»

Inês: «E, como perguntei há pouco, no caso específico pela pandemia de Covid-19 - e por causa exatamente da questão da distância -, considera que houve alterações neste papel do profissional de relações públicas?»

C: «Eu penso que, no geral, teve que alargar, justamente porque, lá está, nesta dita função de apoio, numa situação de mudança, aqui já é mais do que gestão de crise, é gestão da mudança, da própria forma de as empresas trabalharem e de as pessoas trabalharem, porque se nós pensarmos que as relações públicas têm como função tornar o mais harmonioso possível e o mais eficaz possível as relações entre as pessoas, entre os vários públicos da organização. Eu diria que, numa situação de profundas alterações e mudanças, como nas geradas pela Covid, a função das relações públicas teve uma importância muito grande na identificação dos canais e dos instrumentos que a organização tem que passar a usar de uma forma mais eficaz, para no meio de uma crise que provoca, entre outras coisas, distanciamento e disrupções, que a organização continue a comunicar com os seus públicos. Portanto, há muitos instrumentos que passaram a ser otimizados, como o caso das reuniões por Zoom, mas não só. Muitos outros instrumentos passaram a ser mais importantes do que eram antes - os e-mails, as *newsletters* -, provavelmente ganharam aqui uma importância grande, não só internamente, mas também para clientes. A gestão das redes sociais também ganhou provavelmente uma outra componente. Portanto, eu diria que no contexto Covid ou qualquer outro contexto disruptivo, as relações públicas têm que lá estar justamente para ajudar as organizações a adaptarem-se a essa nova realidade, ao novo contexto, e a tentar manter a máxima eficácia

nas relações das organizações com os públicos, que é exatamente a função das relações públicas.»

Inês: «Como sabemos, Grunig distingue diálogo de feedback na relação com os públicos, diferenciando-os nos modelos *two-way* e *one-way*, respetivamente. Pela sua experiência nas organizações com que tem trabalhado, o/a C considera que num momento de crise existe espaço para esta teoria do diálogo entre as organizações e os colaboradores ou passa a ser apenas *feedback*?»

C: «Eu diria que é impossível hoje em dia gerir qualquer processo de comunicação apenas numa via única, *one-way*, mas concordo com o que está a dizer, que numa situação de crise o que predomina é justamente - tem de predominar, porque a empresa aqui não estará propriamente em condições para alimentar o diálogo - passar a informação, passar o máximo de informação, que tranquilize, que responda às dúvidas das pessoas, dos *stakeholders*, sejam eles internos ou externos. Portanto temos de facto aqui a função da comunicação muito direcionada para basicamente transmissão da informação, sem grande diálogo. No entanto, e voltando até à questão da comunicação interna, podemos pensar que justamente os empregados, de uma forma geral, temos pessoas espalhadas por toda a organização, e algumas delas com contactos diretos, por exemplo, com fornecedores, ou com clientes, ou com consumidores, e essas pessoas que estão nessas funções mais próximas, com contacto mais próximo com *stakeholders* externos podem ser, de facto, uma fonte preciosa também de informação para a organização. Aí, nesse sentido, podemos olhar até para os públicos internos como os facilitadores de alguma forma dessa *two-way communication*, no sentido em que os nossos empregados podem captar informação do exterior e passar-nos informação útil, *feedback* dos *stakeholders* externos durante a crise.»

Inês: «Novamente no contexto de pandemia, tendo em conta a distância, ainda dificulta mais o diálogo? Estou a pensar: num cenário pré Covid, se calhar um colaborar dirigisse-ia a um gabinete pessoalmente, fisicamente, e criava ali um diálogo. Com a questão da pandemia, o que o/a C considera?»

C: «Eu acho que isso depende muito do *manager*, do responsável, do gestor da área. Uma coisa engraçada que aconteceu em algumas organizações: alguém que, por norma, tem o

gabinete aberto, agora numa situação pré Covid em que trabalhávamos em gabinetes, uma pessoa que tem um gabinete aberto permanentemente, em que as pessoas podem entrar, e dizer, e passar informação, essas pessoas em situação de Covid mantinham as suas salas de Teams ou de Zoom abertas permanentemente. Em que sentido? No sentido em que, se o colaborador sentisse necessidade de dizer alguma coisa, sabia que aquela pessoa estava - isto é a mesma coisa de um gabinete, às vezes tenho de estar concentrada ou estou numa reunião. Digamos que, por norma, muitos responsáveis, sobretudo de áreas, de equipas, mantinham as suas “salas remotas”, digamos assim, as suas “salas virtuais” abertas também a receber e ouvir as pessoas.»

Inês: «Isso é muito interessante, porque é fazer uma adaptação, não é? Não tenho uma sala física com uma porta aberta, mas tenho uma sala *online* e a porta continua aberta.»

C: «Eu penso que, com todas as tecnologias que nós temos ao nosso dispor, é mais uma questão de filosofia do que propriamente uma questão física. Ou seja, não podemos entrar de repente ali na sala do nosso chefe, mas, se ele for uma pessoa cuja filosofia é ter a porta aberta, nós conseguimos fazê-lo remotamente. Portanto acho que essa filosofia não mudou e quem não gostava disso aproveita o trabalho remoto para estar também mais desligada e não querer saber. Portanto isso tem mais a ver, acho eu, com a atitude das pessoas e com a filosofia de comunicação da organização do que propriamente com o estarmos ou não a trabalhar de forma remota.»

Inês: «A minha última pergunta para si: quais considera então serem as maiores dificuldades que as organizações portuguesas enfrentam para aplicarem as boas práticas de comunicação interna num momento de crise?»

C: «Falta de planeamento, de antecipação, de prevenção, e depois, eventualmente, a falta de recursos qualificados, internos ou externos, de apoio, que ajudem na gestão da crise. Acrescentando então a isso, agora também a realidade das redes sociais que veio trazer também problemas mais complexos ainda, mas, lá está, como eu disse no início, tudo isto tem a ver com a antecipação e, portanto, as pessoas têm de ser formadas, desde logo, nessa área também que é para não nos trazerem problemas acrescidos.»

Inês: «E, durante a pandemia, considera que estas dificuldades foram acrescidas?»

C: «De alguma forma foram, porque, quer queiramos quer não, trabalhando num regime disruptivo em relação aos procedimentos normais, houve uma natural dificuldade de adaptação. Portanto, é natural que nem crise nem qualquer outra situação se geriu de forma eficaz. Penso que agora, um ano e meio depois, as organizações já começaram a encontrar a sua forma de gerir a comunicação em crise ou fora de crise.»

Inês: «Muito, muito obrigada. Foi um gosto falar consigo.»



Declaração de Consentimento

Eu, Alda Magalhães Telles, abaixo assinado(a), declaro que autorizo Inês de Bragança Nobre Pinto Rito, estudante de Mestrado em Ciências da Comunicação, especialização em Comunicação Estratégica, na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, a utilizar as informações por mim prestadas em formato de entrevista, bem como a proceder à gravação da mesma para efeitos de transcrição, exclusivamente para a elaboração da dissertação “O Papel da Comunicação Interna num Momento de Crise - Ponto de Vista de Profissionais Académicos”, orientada pela Prof.ª Dr.ª Ivone Ferreira, para a obtenção de grau de Mestre.

Lisboa, 25 de junho de 2021

[Assinatura do(a) Entrevistado(a)]

Anexo n.º 6 - Declaração de Consentimento - Professora Ana Raposo



Declaração de Consentimento

Eu, [nome do(a) entrevistado(a)] ANA LUISA CANEIAS NASCIMENTO RIBEIRO, abaixo assinado(a), declaro que autorizo Inês de Bragança Nobre Pinto Rito, estudante de Mestrado em Ciências da Comunicação, especialização em Comunicação Estratégica, na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, a utilizar as informações por mim prestadas em formato de entrevista, bem como a proceder à gravação da mesma para efeitos de transcrição, exclusivamente para a elaboração da dissertação "O Papel da Comunicação Interna num Momento de Crise - Ponto de Vista de Profissionais Académicos", orientada pela Prof.ª Dr.ª Ivone Ferreira, para a obtenção de grau de Mestre.

(Local) Lisboa . 30 de Agosto de 2021

Ana Luisa Caneias Nascimento Ribeiro
[Assinatura do(a) Entrevistado(a)]



Declaração de Consentimento

Eu, José Gabriel Andrade, abaixo assinado, declaro que autorizo Inês de Bragança Nobre Pinto Rito, estudante de Mestrado em Ciências da Comunicação, especialização em Comunicação Estratégica, na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, a utilizar as informações por mim prestadas em formato de entrevista, bem como a proceder à gravação da mesma para efeitos de transcrição, exclusivamente para a elaboração da dissertação “O Papel da Comunicação Interna num Momento de Crise - Ponto de Vista de Profissionais Académicos”, orientada pela Prof.ª Dr.ª Ivone Ferreira, para a obtenção de grau de Mestre.

JOSÉ GABRIEL DE OLIVEIRA
ANDRADE JÚNIOR

Assinado de forma digital por JOSÉ
GABRIEL DE OLIVEIRA ANDRADE
JÚNIOR
Dados: 2021.09.07 13:54:00 +01'00'