

O papel da Comunicação Interna em tempos de pandemia: uma resposta à crise da Covid-19

Rosália Rodrigues

Resumo

A comunicação organizacional é responsável pela criação e fortalecimento da identidade e imagem de uma organização, por meio de ações que promovam o diálogo e a interação com seus públicos, sejam eles internos (colaboradores e funcionários) ou externos (clientes, parceiros, imprensa e sociedade em geral).

E, através da comunicação feita para os públicos, a organização dá a conhecer o comportamento organizacional da instituição, a sua missão, visão, e os valores e políticas orientadoras das práticas de trabalho, bem como os objetivos, enquanto instituição.

Assim, as instituições têm de repensar as formas e os meios privilegiados de comunicação, agilizando-os face às mudanças, crises e disrupções.

Partindo do princípio de que, no presente, a estrutura social concreta é a da sociedade-rede, a estrutura social que caracteriza a sociedade no início do século XXI, uma estrutura social construída ao redor das redes digitais de comunicação, neste artigo, propomo-nos refletir acerca do papel que a comunicação interna teve durante a pandemia e no futuro próximo.

Abstract

Página | 42

Organizational communication is responsible for creating and strengthening an organization's identity and image, through actions that promote dialogue and interaction with its audiences, whether internal (employees and employees) or external (customers, partners, press and society in general).

And, through communication made to the public, an organization makes known the organizational behavior of the institution, its mission, vision, and the values and policies that guide its work practices, as well as the objectives, as an institution.

Thus, institutions have to rethink the privileged forms and means of communication, making them more agile in the face of changes, crises and disruptions.

Assuming that, at present, a concrete social structure is that of the network society, a social structure that differentiates society at the beginning of the 21st century, a social structure built around digital communication networks, in this article, we propose to reflect on the role that internal communication played during a pandemic and in the near future.

A emergência da crise

Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou, oficialmente, a COVID-19 uma pandemia, após 3 meses da eclosão do primeiro surto da doença coronavírus, em dezembro de 2019, na cidade de Wuhan.

No momento em que este artigo foi escrito, registam-se mais de 230 milhões de casos de COVID-19 em todo o mundo e cerca de 4,8 M de mortes em termos globais. A boa notícia é a de que mais de 6 bilhões de pessoas receberam a vacina e os países começam a levantar restrições e voltar à “normalidade” presente antes da pandemia que assolou este início de século.

De relevar que, durante estes quase dois anos de pandemia COVID-19, houve dois momentos que importa referir: o primeiro estado de emergência, declarado a 18 de março de 2020, pelo Presidente da República e que colocou a maior parte da população portuguesa em confinamento geral obrigatório, perdurando cerca de 3 meses e o segundo momento que obriga alunos de todos os ciclos, funcionários públicos e outros trabalhadores, novamente a permanecer em casa e que teve início a 15 de janeiro de 2021, durante, aproximadamente, os mesmos três meses.

A vacinação apaziguou os casos de contágio da doença e de internados em hospitais e no dia 1 de outubro de 2021, espera-se o levantamento de mais uma série de restrições que impediram a população de frequentar fisicamente diversos locais sociais, de forma livre e não controlada.

Mas, será que apesar das restrições serem levantadas, essa “antiga normalidade” é esperada pelas sociedades de todo o mundo? Se houve alterações que se tornaram hábitos vigentes, essas dizem respeito à comunicação e ao estabelecimento das relações e trocas entre pessoas. Pensar o pós-pandemia torna-se, deste modo, algo indefinido, pois, ainda, não sabemos ao certo quando terminará e como. Já nada é como era, ou poderá vir a ser como a 10 de março de 2020. Talvez, não seja mesmo desejado que tudo seja como antes. Se alguma coisa se aprendeu com esta situação é que a mudança é tão necessária como desejada e isso revela-se na forma como temos de comunicar uns com os outros e as situações, daqui para a frente.

Como afirmou Martins Lampreia, mais do que uma sociedade de consumo, a nossa sociedade define-se como uma sociedade de comunicação (Lampreia, 2003). Nunca o papel da comunicação foi tão preponderante no seio das instituições, é verdade, mas num contexto de crise pandémica, a comunicação foi indispensável para que o mundo inteiro não parasse, para que as pessoas dessem seguimento às suas vidas, aos seus trabalhos, à sua educação e até mesmo ao cuidado da sua saúde.

Ainda parafraseando Martins Lampreia, cada situação de crise é um universo novo (Lampreia, 2003) e, neste caso, estratégias da comunicação, das várias organizações, apenas conseguiram reduzir ao mínimo os seus efeitos, já que foi um acontecimento inesperado para as sociedades vigentes.

Uma crise é algo que acontece quando menos se espera e que ameaça afetar, ou mesmo, cessar a vida das organizações e instituições. A resposta que é dada a uma crise, dependerá da preparação que foi feita pelas lideranças e traduz-se em planos traçados para fazer frente às mais diversas situações que possam ocorrer, quer sejam fenómenos internos, ou externos aos organismos.

Ora, crises que tenham como principal causa fenómenos naturais, como catástrofes ou mesmo a saúde, não são de todo fenómenos imprevisíveis. A amplitude deste vírus é que transformou o coronavírus numa enorme crise, com repercussões nos diversos setores.

Para além das soluções que resolverão a crise a comunicação da crise é preponderante para o desenrolar dos acontecimentos que sucederão a crise. Há três fatores que consideramos essenciais no processo de comunicação de crise:

- a) a forma como se comunica o problema;
- b) a forma como se comunicam as soluções para o problema;
- c) a forma como se comunicam os efeitos dessas mesmas soluções;

Todas estas vertentes fazem parte de uma escolha: comunicar é escolher. As coisas apresentam-se de diversas formas diferentes, às quais correspondem outras tantas formas de o dizer (mediar). A comunicação torna-se, por conseguinte, a escolha de uma certa maneira de mostrar a realidade, é como se fosse uma encenação, para depois se tornar ação.

Para isso, a comunicação comporta sempre, em si, uma “estratégia”. As crises só se resolvem se forem estrategicamente pensadas, pelo que a ideia de estratégia implica uma gestão dos recursos (meios) para alcançar determinados objetivos.

O surto de COVID-19 causou impactos negativos e duradouros na economia e na sociedade, que remodelaram os estilos de vida e comportamentos dos indivíduos (Wen et al., 2020). Durante esses tempos de incerteza, a informação e a comunicação tornaram-se ainda mais importantes, pois surgiram muitos medos na sociedade (Surg, 2020). Boberg et al. (2020) mencionaram os graves efeitos culturais, sociais, políticos e económicos e, sobremaneira, na comunicação governamental e no discurso dos media, nomeadamente no jornalismo, sem precedentes. Os media, tornaram-se, assim, na interface de comunicação entre os vários intervenientes, sobretudo para aqueles que não saíam de casa.

No entanto, apesar de nem sempre as escolhas de comunicação terem sido as melhores, ou as mais eficazes, no que à ação diz respeito, a adaptação à utilização necessária dos media para enfrentar e solucionar a crise, foi feita de forma brilhante pelas pessoas e pelas instituições que passaram a utilizar mais os media para acederem a informações, a conhecimento, a produtos e ao seu trabalho. Sem especificar o papel importantíssimo que o jornalismo teve. Em Portugal, à semelhança de outros países, emergiram novos valores, sendo um deles o acesso ao “teletrabalho”, ou à “telescola”, sendo formas de escape ao “confinamento obrigatório” a que as populações ficaram sujeitas.

Página | 44

Por outro lado, a relação com os governos também mudou. As pessoas sabiam que tinham de fazer o que lhes era dito, porque seria a melhor solução para todos e, para isso, as autoridades tiveram de agir com transparência, sendo que a comunicação teve aqui um papel crucial. A comunicação diária com as autoridades políticas tornou-se na regra para os portugueses que todos os dias assistiam a conferências de imprensa e entrevistas várias, aos responsáveis políticos e governamentais.

Também, dentro das empresas, as relações entre os órgãos, as lideranças e os colaboradores alteraram-se. Os colaboradores e funcionários das empresas esperavam novas diretrizes, a cada dia que passava. Os recursos humanos das organizações passaram a ter mais contacto uns com os outros, mesmo que de forma virtual. Os meios que prevaleceram na continuidade das trocas comunicacionais foram os novos media, nomeadamente a internet, as novas plataformas digitais, por exemplo, para a realização de reuniões de trabalho, o e-mail, o telefone portátil, os chats de conversação, as redes sociais, e outros.

Em Portugal, as notícias do aumento de tráfego de internet no país multiplicavam-se a cada mês que se prolongava a pandemia e frequência do trabalho remoto e das aulas on-line.

TELECOMUNICAÇÕES

Uso da Internet aumentou 49% durante estado de emergência

Pico do tráfego de dados deu-se na semana de regresso às aulas. Os portugueses começaram a fazer mais chamadas de voz fixa.

Ana Brito

8 de Maio de 2020, 16:19

Receber alertas



Figura 1- Peça jornalística sobre aumento da utilização de Internet em Portugal

No entanto, de acordo com o Índice de Digitalização da Economia e da Sociedade 2020, apenas 26% dos trabalhadores ativos tinham as competências digitais necessárias na ótica do utilizador e 12% competências avançadas, permanecendo abaixo da média europeia (28% e 21%, respetivamente). Um dado que não favoreceu a única alternativa viável para quem ficou completamente privado de utilizar os meios habituais, no dia-a-dia.

Página | 45

A Comunicação Interna antes da pandemia e depois

Antes da pandemia as empresas e organizações privilegiavam o contacto presencial no local de trabalho com os seus funcionários e colaboradores. A comunicação interna serve, sobretudo, para integrar os funcionários/colaboradores nas organizações/empresas, de modo a que estes sintam que são a empresa e que é através do resultado do seu desempenho que os objetivos que lhes são dados a conhecer são, ou não, concretizados. A imagem de uma organização/empresa depende da imagem criada pelos recursos humanos da mesma, pelo que são estes os recursos fundamentais para que ela exista e subsista num mercado concorrencial.

Seja para enfrentar uma crise, manter a equipa bem informada, motivar colaboradores ou alinhar os valores e objetivos da empresa com os funcionários, a comunicação interna tem um papel estratégico para o bom funcionamento de uma organização ou empresa. Curvello (2012) defende que a comunicação interna existe primeiramente para coordenar a cultura organizacional, de forma a mobilizar e informar o público interno sobre os seus valores e objetivos e como podem colaborar para construir uma boa imagem pública, onde está, também, incluída a comunicação administrativa.

Assim, durante a crise pandémica, persistiu a necessidade para as grandes organizações e empresas, e mesmo as de menor dimensão, em substituir os habituais meios de comunicação interna pelo digital, de forma a manter os funcionários informados, envolvidos e a dar continuidade às suas tarefas e funções à distância, a partir das suas casas, um cenário muito pouco provável antes da crise.

A existência de uma Política de Comunicação Interna permite o desenvolvimento da motivação das pessoas, no sentido em que estão integradas num projeto comum, e o controlo de algumas influências negativas que possam existir no ambiente da empresa, reduzindo a incerteza das pessoas. Os funcionários de uma empresa querem sentir-se seguros, pois a emoção é uma vertente que influencia o seu desempenho.

Por esta razão, qualquer organização deve pensar num Plano de Comunicação Interno adequado para si, sendo que os suportes para a transmissão da mensagem pretendida, devem ser os mais oportunos e eficazes para que atinjam os públicos internos.

Os meios considerados mais tradicionais para a transmissão de mensagens a nível interno são a escrita, a oralidade e os audiovisuais, no entanto, atualmente pode ainda considerar-se o espaço arquitetónico e a criação e gestão de acontecimento, assim como as novas tecnologias de informação que podem englobar também outros modos de comunicação.

Das diversas ferramentas, usualmente, utilizadas para divulgação de informação interna, as mais frequentes são os encontros presenciais (entrevistas, reuniões, visitas à organização), informação escrita (relatórios, flash de informações, placards, panfletos, manual de acolhimento, comunicações oficiais, inquéritos de opinião, sugestões, e-mail, jornal interno, intranet), os eventos de Relações Públicas (eventos culturais, sociais diversos, como entrega de prémios, apresentação de produtos, conferências e palestras), os audiovisuais comportam filmes, videoconferência e outros, sendo que o próprio espaço onde está sediada a organização, se encontra mediado por diversas informações nele contidas que contribuem para aprimorar a sua identidade e cultura organizacional.

Após o desencadear da pandemia relativa à COVID-19, todas estas estratégias comunicacionais tiveram de ser repensadas a nível interno, para que a nível externo os impactos da crise fossem minimizados e a imagem e bom funcionamento das organizações não só se mantivessem, mas até fossem superados, fazendo face à situação vigente.

Muitos colaboradores de empresas e organizações permaneceram em regime de teletrabalho e tiveram de realizar todas as suas atividades dependendo de um computador, ou dispositivo digital, com acesso a internet e um telefone. O espaço arquitetónico deixa de ser físico e partilhada e o que vigora é um novo espaço virtual - um ciberespaço que tem de ser construído por todos os colaboradores.

Graças a esta readaptação, muitas empresas viram surgir novos produtos, serviços e conseguiram até angariar mais funcionários e colaboradores. Ao passo que outras acabaram por se extinguir. No entanto, as que inovaram, utilizaram sem dúvida os novos media como suporte de comunicação interna e externa.

Os hábitos de consumo também se alteraram e houve um privilégio do e-commerce.

Assim, após a pandemia, as ferramentas de comunicação interna habituais tiveram de migrar para o digital. Os eventos organizados passaram a ser transmitidos por plataforma digitais, as reuniões passaram a ser realizadas, maioritariamente, por videoconferência, ou por telefone. O envio de e-mails passou a ser mais frequente para as mais diversas situações, bem como o contato direto e permanente com os colaboradores. Na prática, todas as ações de comunicação são realizáveis à distância, porque o que altera, apenas, é o meio que transmite as mensagens, sendo que o processo de comunicação apenas fica alterado perante os contornos dos meios que o suportam: os novos media e o espaço virtual.

Em jeito de conclusão: novos desafios para a Comunicação interna

O contexto complexo vivenciado durante a pandemia trouxe novos desafios para o cerne da discussão e a comunicação teve um papel central para o desenrolar de todo o processo. As organizações viram-se forçadas a alterar processos e formas de trabalhar, praticamente, de um dia para o outro, sendo que o teletrabalho se tornou uma inevitabilidade para muitos setores.

Redescobriram-se novas formas de comunicar e veio à tona a consciência da importância do planeamento da comunicação e da existência de um Manual de Crise, como forma de prever situações de crise e de lidar com elas. Sem dúvida alguma que, os novos media são, hoje, considerados meios privilegiados de comunicação e, por isso, o investimento na literacia digital e no acesso a estes meios seja premente.

As nossas sociedades estão cientes que tudo se tornou mais flexível e que as ações não ficam confinadas a um espaço físico, mas ao ciberespaço.

Também, no presente, a comunicação interna ganhou novos contornos, pois foi dada uma valorização acrescida à importância que os colaboradores têm na empresa e gerou-se, transversalmente, uma cultura organizacional mais dinâmica e participativa. Foram várias as peças publicitárias divulgadas que tinham como mensagem o agradecimento ao desempenho dos colaboradores das organizações, veja-se o caso dos hospitais em relação aos profissionais de saúde, ou dos supermercados em relação aos seus colaboradores que se mantiveram no ativo, enquanto a maioria da população estava fechada em casa.

“Hoje é dia de agradecer aos nossos heróis que todos os dias garantem que nada falta aos portugueses. Feliz dia do Trabalhador!”



Figura 2- Publicidade Continente de 1 de maio de 2021, página Facebook do Continente

Comunicar internamente de forma rápida, eficaz e empática tornou-se, por isso, uma preocupação central das empresas, o que reposicionou a comunicação interna como uma área da maior importância. A tendência é que essa relevância se mantenha, e que as iniciativas de comunicação interna ganhem, daqui para a frente, um lugar distinto nas estratégias de comunicação das organizações, quer seja de forma digital ou presencial.

No entanto, é importante reforçar as linhas de comunicação, no caso dados meios digitais, para que sejam mais rápidas e acessíveis a todos, combatendo a iliteracia digital ou infoexclusão, sendo que o digital permanecerá no futuro, como meio privilegiado de contato em qualquer lugar e a qualquer hora.

Os meios digitais permitirão uma maior colaboração entre todos os colaboradores e um maior feedback entre eles, aproximando as relações, sobretudo entre as lideranças e os funcionários das organizações, sendo que, apesar das relações não serem, privilegiadamente, de contato presencial, elas se tornem mais humanas e que tenham em conta a parte emocional e psicológica dos seus colaboradores.

Desta forma, estrategicamente, a comunicação interna poderá fomentar uma corporatividade mais enraizada para com a sua cultura organizacional, e mais bem preparada para os desafios do futuro.

Bibliografia

Boberg, S., Quandt, T., Schatto-Eckrodt, T., Frischlich. (2020). *Pandemic populism: Facebook pages of alternative news media and the corona crisis - A computational content analysis*. *Social and Information Networks*. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2004.02566v3>

Curvello, J. J. A. *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*. Disponível em: <http://www.acaocomunicativa.pro.br/Livro/LivroComIntCultOrg2012-EBook.pdf>

Lampraia, J. M. (2003). *Comunicação Empresarial, As Relações Públicas na Gestão*. Lisboa: Texto Editora.

Surg, I. J. (2020). *The socio-economic implications of the coronavirus and COVID-19 pandemic: A review*. *International Journal of Surgery London*, 78, 185-193. Disponível em: <https://doi.10.1016/j.ijssu.2020.04.018>

Weber, M. (2020) *A era do “Fim do Lero”*. Associação Brasileira das Agências de Comunicação, Versão online. 03 de jun. Disponível em: <https://www.abracom.org.br/2020/06/a-era-do-fim-do-lero/>

Wen, J., Kozak, M., Yang, S., Liu, F. (2020). *COVID-19: Potential effects on Chinese citizens lifestyle and travel*. *Tourism Review*. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/TR-03-2020-0110>

Notas sobre a autora:

Rosália Rodrigues

Rosaliagaspar9@hotmail.com

Universidade da Beira Interior

ORCID: 0000-0001-9570-602X

Rosália Rodrigues é doutorada em Ciências da Comunicação, desde 2015, pela Universidade da Beira Interior. É docente no ensino superior nas áreas da Comunicação Estratégica e Visual. Nos últimos 7 anos trabalhou, ainda, numa câmara municipal, nos departamentos de Cultura e Turismo, nas áreas de gestão da informação, comunicação, assessoria e relações públicas.