





Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Yone Macedo Gomes

Gestão de comunicação de crise na
pandemia e os impactos na cultura
organizacional das empresas
portuguesas de comunicação

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Comunicação, Arte e Cultura

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Duarte Melo

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho.



Atribuição

CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Braga, janeiro de 2023.

AGRADECIMENTOS

Eu descobri a importância dos estudos no mesmo lugar em que conheci a existência de Deus: na escola! E do ensino básico até a faculdade de jornalismo a figura dos professores foi fundamental para que eu continuasse neste caminho de descoberta. Com eles, eu aprendi português, artes, matemática, teorias da comunicação, tv e rádio, empreendedorismo e muitos outros conteúdos que hoje contribuem para a minha capacidade estudantil e profissional. Em busca de novos estudos, desafios e culturas, mudei para Portugal a fim de realizar este mestrado.

Percorrer o trajeto estudantil é sempre desafiador e distante das "nossas pessoas" o caminho torna-se mais difícil. Entretanto, eu descobri em Portugal novos rostos, pessoas e uma maneira diferente de comunicar por meio do meu próprio idioma.

Entregar esta dissertação de mestrado, após um período de mudanças terrenas e mentais, é vencer uma fase difícil a qual só foi possível graças a cooperação de todos os professores que, direta ou indiretamente, contribuíram para que as minhas teias de conhecimento se mantivessem em fluxo contínuo.

Esse trabalho é dedicado a todos os professores que tive, desde a alfabetização, ensino fundamental e médio, da faculdade de jornalismo, do M.B.A. em E.S.G. e deste mestrado em comunicação, arte e cultura.

Agradeço a Deus por ter sido o "socorro bem presente na hora da angústia" e a todos os meus professores por sua missão de ensinar. Um agradecimento especial à professora Doutora Ana Melo por toda a paciência e compreensão durante esses anos que foram tão difíceis a nível pessoal e global. Enfim, conseguimos!

Yone Macedo Gomes

Resumo

Gestão de comunicação de crise na pandemia e os impactos na cultura organizacional das empresas portuguesas de comunicação.

O presente estudo ergue-se num momento oportuno, em que a comunicação organizacional assume um papel de relevância para a manutenção e fortalecimento das diversas áreas de negócios, e não só. As alterações culturais presentes nas empresas de comunicação, pós-pandemia do covid-19, demonstram que o setor de atividade está a mudar e a contribuir para o desenvolvimento de novas áreas de conhecimento. As teorias abordadas permitiram o expandir dos conceitos e a compreensão aprofundada sobre os aspetos culturais e de comunicação de crise. Através desse estudo, foi possível perceber como a gestão de comunicação de crise na pandemia impactou a cultura organizacional das empresas portuguesas de comunicação, utilizando-se dos métodos qualitativos e quantitativos para chegar a um resultado que melhor respondesse a essa problemática. Como técnica de recolha de dados, contribuíram para essa pesquisa as entrevistas semiestruturadas, questionários de contacto e a análise de documentos da *ciberetnografia*. Avançamos que as alterações observadas no contexto pandémico impactaram diretamente na cultura organizacional das empresas entrevistadas, resultando num novo modelo de gestão de comunicação e de cultura, a partir do covid-19. Esse modelo aponta aspetos já observados numa pequena parte da literatura, mas que não são amplamente discutidos, como a gestão de talentos em momentos de crise e a gestão das emoções em situações adversas.

Palavras-chave: comunicação na pandemia; cultura organizacional; gestão de crise; empresas de comunicação.

Abstract

Crisis communication management in the pandemic and the impacts on organizational culture of portuguese communication companies.

This study comes at an opportune moment, when organizational communication assumes a relevant role for the maintenance and strengthening of the various business areas, and not limited to that. Post-pandemic covid-19's cultural changes present in communication companies, show that the sector of activity is changing and contributing to the development of new areas of knowledge. The theories addressed allowed the development of concepts and an in-depth understanding of cultural and crisis communication aspects. Through this study, it was possible to understand how crisis communication management in the pandemic impacted the organizational culture of Portuguese communication companies, using qualitative and quantitative methods to arrive at a result that would better respond to this problem. As a technique of data collection, semi-structured interviews, contact questionnaires and the analysis of cyberethnography documents contributed to this research. We advance that the changes observed in the pandemic context directly impacted the organizational culture of the interviewed companies, resulting in a new model of communication and culture management, since the covid-19. This model points out aspects already observed in a small part of the literature, but that are not widely discussed, such as talent management in times of crisis and the management of emotions in adverse situations.

Keywords: communication in the pandemic; organizational culture; crisis management; communication companies.

Índice

INTRODUÇÃO.....	12
1 A COMUNICAÇÃO E A CRISE.....	15
1.1 A comunicação num contexto de crise.....	15
1.2 O risco.....	18
1.3 A prevenção do risco.....	19
1.4 A comunicação de risco.....	20
1.5 A gestão de crise nas organizações.....	22
2 A CULTURA ORGANIZACIONAL.....	26
2.1 Um conceito antropológico e administrativo.....	26
2.2 A cultura.....	26
2.3 Cultura organizacional.....	30
2.4 A cultura nas organizações.....	33
2.5 As empresas de comunicação, a cultura organizacional e as situações adversas.....	38
3 AS EMPRESAS PORTUGUESAS DE COMUNICAÇÃO.....	40
3.1 O cenário português.....	40
3.2 A APECOM.....	42
3.3 As empresas de comunicação e a pandemia do covid-19.....	43
4 DESENHO METODOLÓGICO.....	45
5 APRESENTAÇÃO DO <i>CORPUS</i> DE PESQUISA.....	50
5.1 Caracterização da amostra.....	50
5.2 Caraterização da Empresa1.....	53
5.3 Caraterização da Empresa2.....	53
5.4 Caraterização da Empresa3.....	54
5.5 Caraterização da Empresa4.....	54
5.6 Caraterização da Empresa5.....	54
5.7 Caraterização da Empresa6.....	54
6 CONSTRUÇÃO E REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	55
6.1 Análise e discussão dos resultados.....	55
7 COLETA DE DADOS E ANÁLISE QUANTITATIVA.....	66
7.1 Análise estatística descritiva.....	66

CONCLUSÃO.....	85
REFERÊNCIAS.....	89
ANEXOS.....	94

Índices de Figuras e Tabelas

Figuras

<u>Figura 1. Número de empresas - Setor das atividades de informação e comunicação.....</u>	<u>40</u>
<u>Figura 2. Peso da dimensão (vendas) - Info e comunicação.....</u>	<u>41</u>
<u>Figura 3. Peso da idade (número de empresas) - Info e comunicação.....</u>	<u>41</u>
<u>Figura 4. Vendas e serviços e comunicação-M€.....</u>	<u>42</u>
<u>Figura 5. Projeto exploratório sequencial de Creswell</u>	<u>47</u>
<u>Figura 6. As etapas do projeto</u>	<u>47</u>

Tabelas

<u>Tabela 1. Identificação das perguntas-chave da entrevista.....</u>	<u>57</u>
<u>Tabela 2. Categorização dos impactos.....</u>	<u>66</u>
<u>Tabela 3. Frequência dos temas.....</u>	<u>87</u>

INTRODUÇÃO

Quando observadas como um acontecimento passado, as situações de crise podem demonstrar um impacto positivo no desenvolvimento da sociedade. No entanto, participar de uma crise como a gerada pela pandemia do covid-19 em que o número de mortos pela doença ultrapassou o de 6,7 milhões de pessoas¹, faz-nos questionar se as crises são de fato oportunidades ou consequências devastadoras. Além disso, a quebra da faturação de milhares de empresas gerou números recordes de desemprego, os hospitais funcionaram na capacidade máxima; as escolas, universidades e campeonatos mundiais foram encerrados; pessoas obrigadas a ficarem em casa por muitos meses e sem contacto com outras, além das perdas financeiras e as consequências emocionais geradas nas crianças, adultos e idosos do mundo todo.

Se por um lado a pandemia do covid-19 foi destrutiva, por outro, os impactos da gestão da crise sanitária e a cooperação global para ultrapassar esses acontecimentos permitiram um crescimento considerável das capacidades globais, ainda em transição, como é o caso, por exemplo, da digitalização de diversos setores públicos e privados, da utilização das tecnologias de interação para fins profissionais e estudantis, da propagação dos atendimentos médicos e aulas via plataformas de *streaming*, da criação de soluções para emissão de documentos sem o uso de papel, uma atenção maior às questões ambientais, da implementação de tecnologias de comunicação em diversas empresas, do salto tecnológico em diversos setores e do desenvolvimento das novas economias.

Este contexto revela que as organizações não são autossuficientes nem isoladas. Elas estão presentes no mundo humano, social, político, económico e mantêm interação com esses ambientes, pois “dependem da energia e entrada informativa do seu entorno” (Katz & Kahn, 1966, p. 242, citado por "This weeks' citation classic", 29 jul 1980). Além disso, numa sociedade em constante mudança, as organizações têm um papel fundamental na manutenção e reestruturação social, pois “são unidades sociais planificadas, orientadas para objetivos específicos, sob liderança racional e autoconsciente” tendo “maior inclinação para a mudança do que qualquer outra unidade social” (Chiavenato, 2004, p. 302). Sendo assim, é necessário que as suas decisões sejam éticas, transparentes e colaborem para o

¹ Organização Mundial da Saúde, 2022. Dados retirados de <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>

desenvolvimento de estratégias que visem minimizar os impactos e recuperar a estabilidade em contextos de crise.

Durante a pandemia do covid-19, a comunicação e a cultura organizacional tornaram-se ferramentas essenciais para a resiliência das organizações. O uso dos canais digitais possibilitou que a informação chegasse aos seus públicos, permitindo uma interação necessária diante das complexidades do momento. Internamente, a conjuntura pandémica acionou as premissas da cultura organizacional, de maneira que os seus processos foram readequados. Apesar do ambiente dos conflitos ser solo da comunicação empresarial há alguns anos, se destacando a partir dos movimentos das pressões sociais e relações do trabalho (Torquato, 1986), "vivemos, hoje, em sociedades onde a produção e receção das formas simbólicas é sempre mais mediada por uma rede complexa, transnacional, de interesses institucionais" (Thompson, 2011, p. 12).

Este estudo instaura-se nos bastidores da estratégia, no âmbito daqueles que lidam com a conjuntura integral da crise: as empresas de comunicação. O ponto de partida está no sistema ambiental que, de acordo com Torquato (1986), é "onde estão inseridos os padrões sociais, culturais, políticos e económicos — ambiente de atuação" (p. 51). Esse ambiente é responsável por desenvolver soluções para os desafios impostos pelas situações de crise.

Com esse estudo pretendeu-se perceber como foi desenvolvida a gestão de crise pandémica no âmbito das empresas portuguesas de comunicação, investigando quais foram os desafios enfrentados e analisando de que maneira as atividades desenvolvidas por essas empresas impactaram a sua cultura organizacional. Além disso, pretendeu-se perceber de que maneira esses impactos podem servir de estímulo para a inovação contínua das empresas portuguesas de comunicação.

Para responder à questão central do tema, sobre "como a gestão de crise durante a pandemia do covid-19 impactou a cultura organizacional das empresas portuguesas de comunicação?", desenvolvemos um referencial teórico que melhor dinamizou os conceitos, autores e estudos apresentados. Atualmente, quase que de forma geral, a literatura sobre comunicação de crise está direcionada às questões de reputação organizacional e a relação com os *stakeholders*. A reputação é um dos principais ativos de uma organização (Orduña, 2004), mas não só. Os aspetos culturais fazem parte das organizações e acabam por definir o seu conceito e o seu papel na sociedade. Esses aspetos também são base para que se tracem as estratégias de comunicação, em especial as de crise.

A metodologia utilizada neste estudo implementou um modelo misto, com prioridade ao aspecto qualitativo. Inicialmente, realizamos a coleta e análise de dados qualitativos e, sequencialmente, a coleta e análise de dados quantitativos. O método qualitativo apresenta o resultado principal desse estudo, mas a estatística descritiva do método quantitativo expande esses resultados. Por fim, essas análises foram integradas para a interpretação.

Esta dissertação está dividida em cinco fases. Na primeira, utilizamos a revisão de literatura para apresentar os principais temas deste estudo: comunicação, gestão de crise e risco e a cultura organizacional. Na segunda, contextualizamos e enquadramos o problema de pesquisa. Na terceira, descrevemos as estratégias metodológicas e técnicas utilizadas. Na quarta, apresentamos o corpus da pesquisa com a caracterização da amostra. Na quinta e última fase, discutimos os resultados e retiramos as conclusões sobre a investigação.

1 A COMUNICAÇÃO E A CRISE

1.1 A comunicação num contexto de crise

As crises são situações excepcionais que demonstram a relevância da comunicação no ambiente organizacional. Nos contextos de crise, a atenção fica, geralmente, direcionada às questões financeiras e de reputação, no entanto, para que qualquer gestão de crise se mostre eficiente, a comunicação é um aspeto essencial. Apesar dos termos Crise, Gestão de Crise, Comunicação de Crise e Comunicação de Risco serem interligados, apresentam características distintas. Neste estudo, vamos analisar os fenómenos inerentes a esses campos para apresentar uma constatação delineada sobre a conjuntura em que ocorrem, como as situações de risco, crise e incerteza.

Nesta perspetiva, DeFleur e Ball-Rokeach (1993) argumentam que durante as crises são desenvolvidos sistemas de comunicação que atendam as prioridades do momento. Para os autores é possível afirmar que:

o sistema de média que construímos para nós muda conforme se modifique a situação em que nos achamos. Por exemplo, durante uma crise construímos um tipo de sistema de média que melhor atenda nossos objetivos pessoais mais importantes nessa ocasião. Quando a crise passar, poderemos retornar a nosso sistema de média do cotidiano, restabelecendo nossas relações de dependência com a média que sejam adequadas para atender a nossas metas cotidianas (p. 315).

Ao analisamos o contexto histórico, em que os primeiros veículos de comunicação foram desenvolvidos, é possível constatar que ocorreram diante de situações de crise e incerteza. Na Revolução Industrial, por exemplo, os sistemas de gestão e produção foram alterados, permitindo e financiando o desenvolvimento de inovações e invenções tecnológicas de comunicação e informação. A criação do telégrafo, em 1835, foi um marco na história da comunicação, inaugurando uma nova forma de transmitir, rececionar e interpretar informações a quilómetros de distância, possibilitando o processo de aceleração da informação e do desenvolvimento da globalização². As ondas eletromagnéticas, o rádio e o

² O termo globalização corresponde a um conjunto de transformações socioeconómicas vivenciadas por sociedades contemporâneas em todo o mundo.

telefone contribuíram para a melhoria e rapidez da interação social e para o avanço das indústrias, e foram todos estes inventos desenvolvidos em cenários de instabilidade. Para Rodrigues (1990) é possível dizer ainda que "a origem dos media depende em grande parte da história das próprias armas" (p. 173), justificando que os meios de comunicação foram desenvolvidos, primeiramente, para o uso militar, no período entre guerras.

Não é objeto deste estudo apresentar todas as teorias e acontecimentos impostos às ciências da comunicação, mas sistematizar um conjunto de informações que consideramos essenciais para avançarmos neste campo. Como argumentado por Serra (2007), as teorias hipodérmicas, os estudos sobre persuasão, as abordagens dos efeitos limitados, as teorias críticas, funcionalistas, culturoológicas, comunicativas, os estudos culturais, entre outros estudos e teorias, mostraram que a evolução da pesquisa em comunicação foi dividida em duas principais correntes de pensamento, as administrativas (Estados Unidos) e as críticas (Europa), e que esses avanços variam entre as problemáticas dos processos comunicativos e as questões referentes à relação entre *mass media* e estruturas sociais.

Nos finais dos anos de 1970, quando iniciam os estudos mais atualizados da pesquisa em comunicação, há um reconhecimento da necessidade de visões multidisciplinares dentro da abordagem sociológica. Porém, no que diz respeito à comunicação nas organizações, que é a conjuntura deste estudo, Curvello (2009) considera que os estudos de comunicação organizacional foram desenvolvendo novas abordagens mais interdisciplinares, referindo que "muitas dessas investigações continuam a tratar a comunicação organizacional como um instrumento a serviço das estratégias organizacionais, que precisa ser gerenciado e conduzido profissionalmente" (p. 111), e que o enfoque à estratégia

teve relativa importância para a consolidação do campo, mas hoje se mostra limitadora quanto ao futuro da pesquisa, uma vez que se dedica muito mais aos contextos, à organização em si, às questões da gestão e da administração, do que ao estudo da comunicação propriamente dita (p. 111).

Sobre este aspeto, Neiva (2018) argumenta que "dentro de uma organização, a comunicação interna passa por criar estabilidade, pessoal e profissional, nos colaboradores, através de uma equilibrada gestão de atividades e técnicas – que, quando combinados, são estratégia" (p. 63). Sobre as estratégias comunicacionais e os impactos em nossa sociedade,

Marcondes Filho (2008) argumenta que "o que é genuinamente comunicacional é o processo que ocorre entre nós e esses veículos, é a membrana, a interface, a superfície de contato" (p. 151).

Nós, porém, baseamo-nos nos momentos críticos das civilizações para examinar o processo comunicacional nas organizações, observando os estudos sobre as transformações sociopsicológicas e socioculturais como contributos para a evolução conceptual da comunicação. O nosso interesse neste âmbito será examinar como a conjuntura impacta o processo comunicacional, e perceber os contributos dos ambientes de crise para o desenvolvimento da comunicação moderna.

De forma a sermos mais precisos, examinaremos como o ambiente de crise e risco do mundo dos negócios utiliza, internaliza e propaga a comunicação organizacional nas situações adversas com os seus diversos públicos-alvo. Neste ponto, é necessário considerarmos a comunicação interna e a comunicação externa, que diferem, justamente, na sua objetividade. Essas duas faces, de acordo com Neiva (2018), dizem respeito "a maneira como a organização comunica para dentro, com os seus públicos e intervenientes no processo de criação, desenvolvimento e crescimento da mesma; e a maneira como a organização comunica a própria organização com o exterior e seus públicos externos (p. 63)".

Apesar de se tratar de argumentações difusas, o público interno de uma organização, primeiramente, são os seus funcionários. As questões de comunicação com esse público, inicialmente, eram geridas pelo departamento de recursos humanos, que tradicionalmente "lidava com todas as questões relacionadas com o bem-estar dos funcionários" (Argenti, 2006, p. 173). Já o público externo é composto por seus consumidores, fornecedores, governo, os média e todos os outros que tenham interesse nos processos e produtos das organizações. Ambos os públicos são definidos como partes interessadas ou *stakeholders*. Porém, Argenti (2006) salienta que "o público não deve ser considerado em "silos", pois as fronteiras entre eles podem ser indistintas (p. 35)". Como exemplo, o autor pontua que "quando os funcionários também são acionistas de uma empresa, pertencem simultaneamente a dois grupos de públicos" (p. 35). No que diz respeito à comunicação durante uma situação adversa, independente do público de uma organização, essa deve ser rápida e assertiva, cabendo às organizações definirem, neste contexto, o alvo no qual se devam concentrar.

Nesse capítulo, discorreremos sobre a comunicação organizacional nos cenários de crise e de risco, abordando as características intrínsecas de cada um desses domínios. Para

essa abordagem, faremos uma contextualização dos aspetos inerentes a estes campos e as suas funcionalidades nas atividades organizacionais. Começaremos por apresentar o risco e a comunicação de risco nas organizações, seguido da crise e da comunicação de crise, a fim de compilarmos as informações necessárias em que este estudo se enquadra.

1.2 O risco

O Risco possui uma variedade de definições e é, muitas vezes, igualado a outros conceitos, como perigo e incerteza. Na literatura, os estudos sobre probabilidade permitiram o entendimento do termo numa perspetiva quantitativa. Na obra *Risco, Incerteza e Lucro*, Knight (1921) descreve risco como uma probabilidade mensurável, enquanto considera incerteza uma situação de “probabilidade numericamente imensurável” (p. 19). Em concordância, Coombs e Holladay (2010) interpretam o risco como “uma avaliação probabilística do que pode dar errado” (p. 10). Para Beck (1992), o risco é “um fenómeno primordial da ação humana (p. 20)”, e o autor discorre sobre a alteração do significado de risco na sociedade moderna, afirmando que:

quem partiu para descobrir novos países e continentes - como Colombo - certamente aceitou 'riscos'. Mas esses eram riscos pessoais, não perigos globais³ como aqueles que surgem para toda a humanidade da fissão nuclear ou do armazenamento de resíduos radioativos (p. 21).

Expandindo o significado, Lourenço e Amaro (2018) apresentam o perigo como sendo um sinal de alerta sobre a iminência de uma manifestação de risco. Ou seja, o perigo acontece quando os limites do risco foram ultrapassados. Nestas situações, os autores supõem que as pessoas e/ou seus bens saem do contexto de risco e passam também a correr perigo.

Apesar do avanço em tecnologias de controlo e de previsão a ataques e possíveis ameaças que possam culminar numa crise, as situações de risco e incerteza são comuns na sociedade, sendo um desafio para todos os setores. Nas organizações, muitos acontecimentos podem culminar numa crise, como os ataques cibernéticos, perdas financeiras, acusações criminosas, má gestão, desastres químicos e sanitários, operações perigosas que envolvam

³ Apesar dos riscos enfrentados pelos colonizadores portugueses e espanhóis não serem considerados pelo autor como riscos à humanidade, é certo que o efeito dessas colonizações martirizou diversos povos e culturas em todo o mundo.

risco para a vida humana, crimes contra o meio ambiente ou até mesmo uma pandemia – como a gripe espanhola ou o covid-19.

1.3 A prevenção do risco

De acordo com Argenti (2006) a maior dificuldade em lidar com as crises deve-se ao fato de que muitas empresas só reconhecem a sua vulnerabilidade (ou os riscos) quando já se encontram instauradas. E essa “falta de preparação pode fazer com que as crises sejam ainda mais sérias e duradouras quando acontecem de fato” (Argenti, 2006, p. 260). Ainda segundo o autor, as surpresas levam os executivos à perda de controle, tornando-se “difícil pensar estrategicamente quando se está dominado por eventos externos inesperados” (p. 260). Coombs e Holladay (2010) defende que a prevenção de riscos “protege pessoas, bens recursos financeiros e ativos de reputação” (p. 19).

Sobre este aspeto, destacamos o Desastre de Seveso, uma catástrofe que culminou na Diretiva de Seveso, considerada por muitos estudiosos como a primeira normativa sobre comunicação de risco na Europa.

Em 10 de julho de 1976, a Indústria de produção ICMESA, localizada a menos de 30km de Milão, estava encerrada quando um dos reatores de produção de triclorofenol, componente utilizado para preparação de herbicidas e antibacterianos, explodiu, liberando a dioxina TCDD na atmosfera. Essa substância gera efeitos tóxicos gravíssimos nos seres vivo (Schechter et al., 2006). Após a explosão, o componente espalhou-se rapidamente pelas cidades vizinhas, contaminando o solo, animais e moradores da região (Laporte, 1978; Lonigro, 2019). Apesar da dimensão do ocorrido, as autoridades de segurança só foram informadas 29 horas após o acidente. Quão tolerável é esconder uma catástrofe desta proporção?

O vazamento de triclorofenol era conhecido pelas autoridades, mas o vazamento de TCDD apenas foi admitido dez dias depois. As medidas de emergência somente foram tomadas após 17 dias do ocorrido e, a partir daí, deram-se início às evacuações. Foram contabilizadas a morte de 75 mil animais e mais de 2 mil pessoas tiveram de receber assistência médica (Centemeri, 2010).

O acidente de Seveso foi um marco na definição de uma regulação sobre riscos desta natureza, resultando na criação da Diretiva de Seveso (82/501CEE) (União Europeia, 1982). O documento impõe regras para a comunicação de acidentes graves às autoridades, impondo

também normas a serem seguidas por empresas do setor em toda a Europa. Por isso, o documento é tido como um dos primeiros modelos de incentivo à comunicação de risco. Dada a relevância desse acontecimento e da Diretiva de Seveso, as indústrias químicas e outras organizações passaram a adotar medidas de conscientização em casos de risco, culminando num período de diversas discussões sobre a importância da comunicação de riscos à sociedade.

1.4 A comunicação de risco

A comunicação de risco é parte de um processo desafiador em que se devem tornar as informações sobre avaliação e gestão de risco compreensíveis às partes interessadas e autoridades competentes, sejam eles advogados, membros de autoridades locais de saúde, fiscalização e segurança, trabalhadores e, nos casos que envolvam o meio ambiente, as autoridades ambientais (Faustman & Omenn, 2013). O National Research Council Communittee on Risk Perception and Communication dos Estados Unidos (citado por Lampreia, 2007) define a comunicação de risco como:

(...) um processo interativo de troca de informações e de opiniões entre indivíduos, grupos e instituições. Implica uma multiplicidade de mensagens acerca da natureza do risco e de outras mensagens não estreitamente relacionadas com este, mas que exprimem preocupação, opiniões divergentes, reações às mensagens sobre o risco ou às ações legais e administrativas ultimadas para a gestão do próprio risco” (Lampreia, p. 50).

O relatório da Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (1998) aponta que "a comunicação desempenha um papel vital em todo o processo de análise de risco para garantir que as estratégias de gestão de risco efetivamente minimizem os riscos" (p. 11). Além disso, o documento aponta que:

muitas etapas de comunicação no processo são trocas interativas internas entre gerentes de risco e avaliadores de risco. Duas etapas principais - identificação de perigos e seleção de opções de gerenciamento de riscos - exigem comunicação de riscos com todas as partes interessadas para ajudar a melhorar a transparência das decisões e aumentar o nível potencial de aceitação dos resultados (p. 11).

Algumas ações de comunicação de risco são: comunicados à imprensa, material preparado para uma reunião aberta em uma comunidade, comunicados formais de explicação pública, folhetos (National Research Council, 1989) e de forma mais atual, a utilização dos diversos canais eletrônicos de comunicação digital.

Para o Gabinete de Gestão de Crise da Universidade do Minho, a comunicação de risco é “a produção e troca de mensagens entre partes interessadas acerca da natureza, significado e controlo de uma situação de risco” (Instituto de Ciências Sociais, s.d.). A Universidade defende que neste tipo de comunicação, é necessária a elaboração de comunicados públicos com objetivo de alertar a população sobre as ameaças em que estão expostas. Em 2020, a instituição utilizou a comunicação de risco durante a campanha “UMinho Online”, cujo objetivo foi “informar os seus públicos internos sobre as regras de comportamento em situação de pandemia e motivá-los para a necessária mudança comportamental (...) a evitar o agravamento da situação de crise” (Andrade et al., 2020, p. 141). Nessa ação, a comunicação de risco foi utilizada como resposta à crise já instaurada e de forma a conter a agravação da situação.

A comunicação de risco é, então, o ato de tornar público à sociedade e às autoridades competentes a existência de riscos, a fim de prevenir catástrofes e outras situações prejudiciais às pessoas, animais, meio ambiente, organizações, bens e outros, fazendo apelos à solução ou atenção, por meio de diversos canais de comunicação e informação. A ausência da comunicação de risco em momentos que se façam necessários são capazes impulsionar uma situação adversa (Coombs & Holladay, 2010) e o fracasso de uma resposta pode antecipar uma crise (Waymer & Heath, 2007). Neste sentido, as ações tomadas pelos líderes organizacionais diante de uma situação de risco podem impedir uma crise ou, até mesmo, reduzir significativamente, o dano a ser causado. Para Lampreia (2007), o mais alto cargo dentro de uma empresa deve convencer-se de que a preparação para um possível cenário de crise é responsabilidade da gestão, e que nenhuma empresa deve contar com a própria “sorte” para gerir uma crise. Sobre o processo de gestão, Coombs e Holladay (2010) argumentam que este é “um processo com muitas partes, como medidas preventivas, planos de gerenciamento de crises e pós-crise e avaliações” (p. 20). Ou seja, as “crises são ocorrências incomuns que não podem ser previstas, mas são esperadas” (p.10). A gestão de crise pode ser mais que reação, sendo também a preparação. De acordo com o Institute for Public Relations (2007), o Institute for Crisis Management (ICM), divide a gestão de crise em três fases de um

mesmo processo: a pré-crise, a resposta à crise e o pós-crise. Essa divisão, portanto, revela que por trás do conhecimento das ferramentas, existe uma linha a ser traçada com base num objetivo lógico, metodológico e estratégico, sendo essa a tarefa principal da gestão e da comunicação de crise.

1.5 A gestão de crise nas organizações

Quando uma situação de risco agrava e ultrapassa o controlo, a crise está instaurada. Para Argenti (2006) a crise é:

uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de um erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa. Nesse contexto, pode-se incluir devastação tangível, como a destruição de vidas ou ativos, ou devastação intangível, como a perda da credibilidade da organização ou outros danos de reputação. Esses últimos resultados podem ser consequência da resposta da gerência à devastação tangível ou às consequências de erro humano. Uma crise tem impacto financeiro potencial ou real significativo nas empresas e, geralmente, afeta vários públicos em mais de um mercado (p. 259).

Para Lampreia (2007) a crise pode ser definida como “um acontecimento fora do comum, que ponha em risco a reputação e o normal funcionamento de uma estrutura empresarial” (p. 14). Lourenço e Amaro (2018) apontam a crise como “plena manifestação ou realização do risco, admitindo-se que, até então, o risco está latente e o perigo é uma hipótese e, por conseguinte, pode nunca se manifestar” (p. 23).

No momento de eclodir de uma crise, o plano de prevenção de risco não é suficiente. São necessárias ações a fim de minimizar os impactos e proteger as pessoas, bens e partes afetadas. Algumas organizações possuem um manual de gestão de crises para o qual podem recorrer, mas outras não têm uma estratégia de gestão de crise definida. Independente disso, o primeiro passo diante de uma situação adversa é compreender o contexto em que a organização está envolvida, a fim de perceber qual a sua responsabilidade e o seu posicionamento para a solução do problema. O elemento humano nesse cenário é, sem dúvidas, o componente mais importante, e deve ser primeiramente considerado. Para o Coombs e Holladay (2010), “prejudicar as partes interessadas deve ser classificado como o

resultado negativo mais significativo" (p. 19). Nesse sentido, o autor defende que a gestão é capaz de "combater crises e minimizar os danos infligidos" (p. 20). Além disso, Coombs e Holladay afirmam que "intrinsecamente, as crises são ameaças, mas a forma como a crise é gerida determina se os resultados serão ameaças ou oportunidades" (p. 19). Para Seeger e Ulmer (2005) as crises são:

partes cada vez mais comuns do cenário organizacional e social mais amplo da vida moderna. Seja imposto à organização por forças externas, como eventos de 11 de setembro, ou iniciados por comportamento e decisões da administração, como o caso de Enron, as crises são fontes de profundo significado, muitas vezes precipitando e ocasionalmente mudanças positivas. A crise pode se tornar lições críticas para as organizações em relação à miopia, ganância, dependência excessiva da tecnologia, indiferença, arrogância ou mera estupidez. Eles também podem criar níveis de cooperação e apoio sem precedentes; ajudar a organização a se livrar de suposições, tecnologias e produtos desatualizados e apontar as direções para o crescimento e renovação (p. 79).

Para dar início ao processo de gestão de crise, as questões cruciais apontadas por Lampreia (2007) são: O que aconteceu? Qual o nosso grau de responsabilidade no sucedido? E o que se está a fazer para resolver a situação? Para Lampreia, os diversos públicos envolvidos "irão exigir explicações imediatas e concretas a essas três perguntas, pelo que esta deverá constituir a principal preocupação da comunicação da empresa" (p. 19). O autor ainda afirma que as respostas para essas questões vão orientar a equipa de gestão de crise a respeito das próximas decisões a serem tomadas.

Quanto à adequação da equipa de trabalho, montar um grupo de profissionais experientes será determinante para se tenha bons resultados. A equipa de gestão deve envolver todos os principais responsáveis dos departamentos de comunicação, administração e marketing, especialistas e consultores que se façam necessários, publicitários, relações-públicas e os CEOs da empresa. Além disso, também é importante considerar o papel dos funcionários como embaixadores da marca, pois eles interagem com um grande público externo (Argenti, 2006).

Neste ponto, é importante destacar que as crises também têm forte impacto emocional, em especial as que possuem relação com catástrofes, desastres naturais, guerras

e outros acontecimentos que devastam, sobretudo, a vida humana. Nestes casos, a comunicação deve possuir um rigor redobrado, sendo necessário certo grau de habilidade comunicacional por parte daqueles que vão entregar a mensagem. Sobre este aspeto, McGuire et al. (2020) afirmam que:

o ato comunicativo de partilhar sentimentos pessoais é muitas vezes contraditório às expectativas convencionais dos líderes. Por um lado, um líder deve ter um comportamento de coragem e confiança em contextos de extrema incerteza, mas, ao mesmo tempo, pode-se esperar que demonstre vulnerabilidade autêntica sem parecer fraco (p. 365).

Ainda sobre este aspeto, Seeger e Uelmer (2005) afirmam que durante uma crise os membros da organização experimentam emoções intensas, como medo, ansiedade estresse, e que “essa intensa excitação emocional pode resultar em uma rejeição dos sistemas e estruturas que são vistos como associados ao evento ou causando o evento” (p. 80). Corroborando, Coombs e Holladay (2010) afirma que as crises são situações emocionais para os envolvidos e, como tal, devem ser tratadas de maneira a preservar os seus direitos.

Por isso, durante os processos de gestão, a comunicação deve ser considerada como um componente crítico, sendo o braço mais importante da gestão de crise. A responsabilidade do gabinete de gestão de crise expande-se para além dos profissionais de comunicação, atingindo toda a diretoria e demais responsáveis pelos discursos públicos, os quais possam emitir alguma resposta pela organização. Com um olhar direcionado às questões de análise e estratégias de comunicação, o gabinete de gestão de comunicação de crise do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho⁴ define a comunicação de crise como "a gestão estratégica dos fluxos de mensagens entre uma empresa/instituição e os seus diversos públicos numa situação adversa" (Instituto de Ciências Sociais, s.d.).

Sobre os aspetos que caracterizam a comunicação de crise, Lampreia (2007) aponta três principais, sendo eles: o tempo, pois durante as situações de emergência toda a equipa está a trabalhar em prontidão sobre o acontecimento e, nesse caso, exige-se a rapidez na tomada de decisão; o contexto, que é a clareza da situação existente, de forma que todos os agentes contemplem o mesmo sentido de informação na resolução do problema; e o planeamento,

⁴ Disponível em: <https://www.ics.uminho.pt/pt/Paginas/Guia-de-Comunicacao-de-Crise.aspx>

que permite o acompanhamento das ações e incentiva a equipa a manter a estratégia traçada. Para o autor, essas características determinam a comunicação linear de uma organização diante da crise.

A partir das argumentações apresentadas, consideramos que: a) As crises são ameaças à integridade de uma organização; b) As crises podem ser uma oportunidade, a depender da adequação da gestão; c) Todos os negócios podem ser acometidos por crises de menor e maior escala; d) As crises possuem um viés emocional; e) A comunicação é fundamental para o sucesso de uma gestão. Além disso, por ser inevitável que as ameaças atinjam as organizações, consideramos que os departamentos de gestão de riscos/crises que seguem padrões de prevenção são capazes de atenuar impactos de uma situação adversa com melhores resultados.

A partir destes pressupostos, entendemos a comunicação de crise como sendo um processo imprescindível à gestão organizacional, em especial diante de ameaças ou situações adversas. É responsável por coordenar e preparar respostas concisas e discursos alinhados ao plano de ação, sendo a sua manutenção necessária mesmo em cenários convencionais.

2 A CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1 Um conceito antropológico e administrativo

A cultura no âmbito científico figurou-se, desde a sua conceção, na esfera antropológica. Nesta área de estudo, muitos autores se dedicaram à definição do conceito, que aqui destacamos Boas (2011/1938) e Malinowski (1960). As contribuições às análises culturais através, especificamente, das pesquisas de campo com atuação empírica desses autores, marcam a etnografia sobre a diversidade cultural. Com o desenvolvimento dessa constatação, surge o interesse no avanço da observação cultural no âmbito das organizações sociais e das suas funções na manutenção da totalidade cultural. Neste ponto, destacamos estudiosos como Schein (1990) e Chiavenato (2004).

Após a investigação no âmbito da comunicação, discorreremos sobre os acontecimentos culturais mais relevantes para este estudo. Pretendemos nos aprofundar o tema “cultura” através de interpretações antropológicas e administrativa a fim de perceber os contributos destes campos para uma compreensão mais delineada de cultura organizacional. O nosso objetivo é também descobrir se há uma possível convergência entre essas argumentações que possam nos levar mais próximos dos nossos objetivos de investigação.

2.2 A cultura

Etimologicamente, a palavra cultura deriva do latim "*colere*" e significa “cultivo” ou “ato de plantar e desenvolver atividades agrícolas”⁵. Entretanto, ao longo dos séculos, o conceito passou a sugerir maior complexidade e possuir um caráter interdisciplinar, designando, entre outros, as formas de organização e hábitos de uma sociedade.

A depender do campo de estudo, o conceito sugere outros significados. Na biologia, por exemplo, a cultura remete ao método para a multiplicação e criação de colônias bacterianas, a partir de um meio favorável ao seu desenvolvimento. O objetivo é examinar todas as características destes organismos através de um número maior de microrganismos,

⁵ Dicionário Etimológico Etimologia e Origem das Palavras. Disponível em: www.dicionarioetimologico.com.br/cultura

o que, de acordo com o Manual MSD⁶, simplifica a identificação e caracterização dessas bactérias.

Como uma metáfora, Berger (2000) utilizou-se do processo de multiplicação das bactérias nas placas de Pétri para descrever a necessidade que os seres humanos têm da cultura: “assim como as bactérias precisam da mídia para crescer em cultura, os seres humanos precisam de culturas para sobreviver e se desenvolver. Não fazemos tudo sozinhos” (§4º)⁷

Enquanto disciplina científica, as argumentações iniciais sobre cultura estavam baseadas nas linhas de pensamento evolucionistas, que geraram correntes teóricas de fundo etnocêntrico. No século XIX, surgiram os trabalhos sobre estrutura social e teorias de evolução, desenvolvidas pelo antropólogo Lewis Henry Morgan. Alinhado a estes conceitos, o antropólogo Eduard Beernett Tylor (1889) publica o livro *Primitive Culture*, que define a cultura por meio um significado mais abrangente, sendo considerada como “todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e qualquer outro (capacidades e hábitos) adquiridos pelo homem como membro da sociedade” (p. 1).

Todavia, a obra de Tylor (1889) apresenta uma investigação com base em tribos inferiores em relação à civilização das nações superiores e defende que as culturas podem ser divididas em graus e estágios de desenvolvimento, nos quais os resultados da evolução contribuem para estágios mais avançados. Para o autor, os vários graus de desenvolvimento resultam das evoluções anteriores e serão parte da formação do futuro.

Ainda no século XIX, a ideia acerca das civilizações dominantes, o etnocentrismo, ultrapassava o ambiente acadêmico e científico, sendo defendido com base na perspectiva europeia enquanto classe dominante. Segundo Meneses (2010), com a divisão da África, desenvolveu-se uma “ciência da colonização, visando a expansão de missões civilizadoras” (p. 71), onde o expansionismo colonial no continente era justificado pela procura do resgate às almas dos africanos. Este pressuposto era utilizado para o domínio de classes culturais existentes não somente na África, mas por explorações europeias na Ásia, Oceania e América.

⁶ O Manual MSD é uma coletânea de assuntos de saúde, publicada desde 1899, com versões para profissionais e para a família. Apresentam um amplo dicionário médico de diagnósticos e tratamentos para diversas doenças, e em vários idiomas, com versões online e impressas. Pertence à empresa Merck & Co.

⁷ O site referenciado para essa citação foi alvo de ciberataque e, sendo assim, a informação que estava disponível para consulta na data desse estudo encontra-se fora de acesso online. <https://doi.org/10.5204/mcj.1833>

Contrário as teorias evolucionistas, Franz Boas (2011/1938) propôs o conceito de cultura a partir de uma perspectiva pluralista, de que a cultura é

a totalidade das reações e atividades mentais e físicas que caracterizam a conduta dos indivíduos que compõem um grupo social, coletiva e individualmente, em relação ao seu ambiente natural, a outros grupos, a membros do mesmo grupo e de cada indivíduo para consigo mesmo (p. 113).

Em contraponto a Tylor, Boas defende que não existe razão no argumento de que determinada raça seja superior a outra:

O estado atual de nosso conhecimento nos justifica dizer que, enquanto os indivíduos diferem, as diferenças biológicas entre as raças são pequenas. Não há razão para acreditar que uma raça seja por natureza muito mais inteligente, dotada de grande força de vontade ou emocionalmente mais estável do que outra, de modo que a diferença influencie materialmente sua cultura (Boas, 2004/1931, p. 13).

Segundo Boas (2004/1931), a diferença fundamental entre os grupos parte do pressuposto cultural e não do racial. Para o autor, a “evidência etnológica é toda a favor da suposição de que os traços raciais hereditários não são importantes em comparação com as condições culturais” (p. 81). Boas (2011/1938) afirma que “a forma corporal não pode ser considerada absolutamente estável e que as funções fisiológicas, mentais e sociais são altamente variáveis, uma vez que dependem das condições exteriores, de modo que uma relação íntima entre raça e cultura não parece plausível” (p. 104).

A partir dos trabalhos e das críticas de Boas, ganham força outras correntes de pensamento, que defendem o fator cultural como o de maior importância para explicar as diferenças observadas. No ambiente acadêmico, surge aquela que é considerada por muitos estudiosos como o rompimento das teorias evolucionistas: o funcionalismo de Malinowski.

O antropólogo polonês Bronislaw Malinowski publicou em 1922 a sua obra *Argonautas do Pacífico Ocidental*, que apresenta um novo modelo de pesquisa de campo, cuja imersão é considerada como fator principal para que haja uma real sistematização do conhecimento sobre determinada cultura. Os trabalhos de Malinowski e a sua investigação sobre os

habitantes do arquipélago de Trobriand, na Melanésia, referenciam um novo método de investigação, baseando-se em quatro pilares principais: a observação participativa; a lógica interna; o agente de atuação; e a Harmonia no todo corrente.

Para Malinowski (1960),

a função sempre significa, por conseguinte, a satisfação de uma necessidade, do mais simples ato de comer à ação sacramental na qual comungar está relacionado a todo um sistema de crenças determinado por uma necessidade cultural de unificação com o Deus vivo (p. 159).

Em sua definição sobre cultura, Malinowski (1960), portanto, defende que:

A cultura é uma integral composta de instituições parcialmente autônomas, parcialmente coordenadas. Está integrado em uma série de princípios como a comunidade de sangue através da procriação; a contiguidade no espaço relacionada à cooperação; a especialização nas atividades; e por último, mas não menos importante, o uso do poder na organização política. Cada cultura deve sua completude e autossuficiência ao fato de satisfazer toda a gama de necessidades básicas, instrumentais e integrativas (p. 40).

Estes pensamentos antropológicos foram bases para interpretações mais abrangentes sobre a cultura, permitindo o avanço das pesquisas numa visão sociocultural e globalista. As correntes de pensamentos dos séculos XIX e XX demonstram que os conceitos em relação à cultura tendem a ser complementares, mesmo que alguns sejam ultrapassados para a contemporaneidade.

No século XX, as mais diversas disciplinas emprestam da antropologia a noção de que a cultura perpassa por todos os aspetos da vida cotidiana em sociedade e que o indivíduo, apenas pela sua existência, se torna um produtor cultural, sem que ele necessariamente crie obras artísticas, científicas ou intelectuais. Barros (2003) explica que a própria linguagem e as práticas discursivas compõem o todo cultural, para o autor:

comunicar é produzir cultura, e de saída isto já implica na duplicidade reconhecida entre cultura oral e Cultura Escrita, sem falar que o ser humano também se comunica através dos gestos, do corpo, e da sua maneira de estar no mundo social, isto é, do seu "modo de vida" (p. 1).

Nesse sentido, as noções do autor acoplam para uma ideia mais abrangente de cultura, sendo as de linguagem (ou comunicação), as representações e as práticas (entre elas as discursivas e as não-discursivas), correspondendo a todas aquelas que resultam da relação entre humanos e destes com o ambiente que os rodeiam. A partir dessa concepção de cultura, os elementos que a constituem, ou ainda, as suas matérias-primas e padrões de formação são, entre outras: visões de mundo, sistemas de valores, sistemas normativos e de coerção, modos de vida, identificações com grupos sociais, concepções e ideias sobre os grupos sociais, mentalidades e pensamentos advindos de correntes e movimentos.

No campo da psicologia, Edgar Schein (1984) define a cultura como:

o padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funcionaram suficientemente bem a ponto de ser considerada válida e, por isso, de ser ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas (p. 3).

Estudar cultura é, portanto, observar as formas de produção e recepção de práticas, linguagens e representações, bem como suas alterações ao longo do tempo sobre determinado grupo, meio ou tempo. Lembrando-se sempre que “as práticas e representações são sempre resultado de determinadas motivações e necessidades sociais” (Barros, 2003, p. 161). Dessa forma, avançamos para o estudo das práticas, representações e linguagens que compõem a cultura no ponto de vista antropológico no seio das organizações, esclarecendo os conceitos deste campo e consolidando as duas áreas de pensamento do objetivo deste trabalho.

2.3 Cultura organizacional

Com o aprofundamento dos estudos culturais na antropologia, enquanto parte inerente do desenvolvimento humano em suas complexidades, expandiu-se a compreensão do tema em diversas ciências. No campo da gestão, Mascarenhas (2002) afirma que os estudos antropológicos, quando analisados à vista das condições humanas nas organizações, permitem o delinear de um quadro “mais realista dos desafios com os quais os

administradores defrontam-se diariamente” (p. 94). O autor evidencia a contribuição da antropologia aos métodos de pesquisa em administração, mas apesar disso, considera que as relações entre o conceito de cultura no âmbito da antropologia e da administração revelam diferentes linhas de pensamentos. Mascarenhas (2002) ressalta que a cultura organizacional no âmbito da administração possui um direcionamento pragmático, oferecendo um enfoque instrumental ao campo, enquanto na antropologia a cultura é estudada “sem a preocupação de chegar a ferramentas para intervenção ou controle” (p. 90). Elevando a contribuição da antropologia noutras ciências sociais, DaMatta (1981) afirma que o cerne da perspectiva antropológica "permite tornar qualquer sociedade em qualquer ponto do planeta, com qualquer tipo de tecnologia, um conjunto coerente de vozes, gestos, reflexões, articulações e valores" (p. 146). O autor destaca ainda a relevância das pesquisas antropológicas ao evidenciá-las como “um modo de buscar novos dados sem nenhuma intermediação de outras consciências, sejam elas as dos cronistas, dos viajantes, dos historiadores ou dos missionários que andaram antes pela mesma área ou região” (p. 146). Para DaMatta, é a partir dos seus próprios paradoxos que a antropologia tem contribuído para todas as outras ciências do social.

De acordo com Barbosa (2003), o termo cultura organizacional se popularizou no campo da administração com a compreensão de uma esfera simbólica do mundo organizacional. Porém, "seria mais correto dizer que o advento do conceito de cultura organizacional não representa a descoberta da cultura pelos administradores, mas apenas uma ressignificação. E essa ressignificação não deve ser vistas como o resultado de desenvolvimentos teóricos exclusivamente internas à administração" (Barbosa, 2003, p.108). Nesse contexto, Schein (1990) argumenta o conceito tornará cada vez mais necessário para a psicologia organizacional, pois “sem tal conceito não podemos realmente entender a mudança ou a resistência a mudança” nas organizações. (p. 117). O autor afirma ainda que “quanto mais nos envolvermos em ajudar as organizações a desenhar as suas estratégias fundamentais, nomeadamente na área dos recursos humanos, mais importante será poder ajudar as organizações a decifrar as suas próprias culturas” (p. 117). Inclusive, é autor um dos principais conceitos relativos à cultura organizacional, que a define como:

o padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver seus problemas de adaptação externa e de

integração interna e que funcionaram suficientemente bem a ponto de ser considerada válida e, por isso, de ser ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas (Schein, 1990, p. 56).

Dessa forma, discorrer sobre a cultura organizacional requer a dinamização de outros conceitos relacionados, além da análise crítica da correlação entre os campos.

Nas seções anteriores, dissertamos sobre os principais conceitos de cultura para esse trabalho e a importância dessa corrente aos estudos nas demais áreas das ciências sociais. Nesta seção, daremos profundidade aos conceitos de cultura no âmbito científico organizacional, para desenvolver, a partir daí, uma possível compreensão e inter-relação entre essas áreas. Para essa análise, faremos uma breve explanação das correntes que influenciaram os primeiros estudos sobre a cultura nas organizações, destacando os principais aspectos para esta pesquisa.

No desenvolvimento histórico das ciências humanas no ambiente organizacional, o indivíduo passou a ser observado nas experiências vividas e incorporadas, como um organismo que corresponde ao meio, e na relação com o interno e externo (Bock et. al., 2019). A partir da Teoria das Relações Humanas — desenvolvida através da experiência de Hawthorne, que Elton Mayo, em 1927, — incorporou um novo componente à ideia de organização: o fator psicológico. Para Chiavenato (2004) essa teoria “nasceu da necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho com a aplicação de métodos científicos e precisos” (p. 102). Corroborando com essa afirmação, Schumacher (1973) defende que empresas cada vez maiores e os mercados mais amplos resultam na desumanização do trabalho e do sistema econômico. Para Mascarenhas (2002) o fator psicológico na análise dos conjuntos de trabalhadores em uma organização nasceu por meio dos “pesquisadores, influenciados pela escola funcionalista da antropologia” que “pretendiam compreender os grupos de trabalho como pequenas sociedades, para o entendimento da função da organização informal entre os trabalhadores e de suas relações com a disposição formal da organização” (p. 92).

Por conseguinte, a teoria das relações humanas trouxe importantes resultados para os estudos sobre o corpo organizacional, como destaca Chiavenato (2004). O autor revela que o nível de produção é resultado da integração social, e que o comportamento social dos empregados se apoia no grupo. O comportamento dos trabalhadores está condicionado a

normas e padrões sociais, bem como à opinião da maioria ou dos grupos, formando uma unidade. Notou-se, também, que é dentro da organização que surgem as oportunidades de relações humanas, devido ao grande número de grupos e interações resultantes. Esses grupos não estão, necessariamente, vinculados à organização formal da empresa, prevendo, assim, a existência de relações e interações informais entre colaboradores. Depreende-se, dessa forma, que a pesquisa de Mayo revelou a importância dos contextos sociais (partes envolvidas) no comportamento individual e dos grupos dentro das organizações.

Na mesma linha de pensamento, citamos a Teoria de Campo, de Kurt Lewin (1948), que define os comportamentos humanos como derivados da totalidade de fatos coexistentes. Ou seja, o comportamento humano é influenciado e influenciador dos envolventes complexos de sua existência.

A partir de 1980, com a publicação das primeiras revistas científicas a dar enfoque ao tema, como a *Administrative Science Quarterly* e a *Organizational Dynamics*, a atenção aos estudos sobre cultura organizacional foram reafirmadas (Freitas, 1991). Alguns autores reforçam que esse interesse se desenvolveu, sobretudo, pelo declínio da produtividade das empresas norte-americanas e no “ganho de competitividade das empresas japonesas” (Freitas, 1991, p. 74). O contraste competitivo entre as organizações de culturas diferentes, neste caso ocidental e não-ocidental, é considerado por alguns autores como o elemento-chave da curiosidade científica sobre o impacto da cultura nas organizações.

Em suma, o desenvolvimento histórico nos estudos sobre a cultura organizacional são marcados por três momentos distintos. Para Barbosa (2002), o primeiro teve início na década de 1960 e até o ano de 1969. O segundo na década de 1980 até o início da década de 1990. E o terceiro que se estende de meados dos anos de 1990 até o momento atual (Barbosa, 2002). Um ponto central, porém, vigora neste debate, que é a busca por um conceito de cultura que determine a compreensão da realidade organizacional. Neste sentido, cumpre também no objetivo deste trabalho a apresentação dos conceitos que melhor segmentam a interpretação conceitual da cultura organizacional na atualidade.

2.4 A cultura nas organizações

Apesar dos diversos trabalhos dedicados ao estudo da cultura nas organizações, a análise no aspecto administrativo ainda é complexa. Sobre essa questão, Barbosa (2002) aponta que existe um incomodo por parte dos antropólogos na impregnação e conceito de

cultura no ambiente gerencial e administrativo; que o uso do termo por parte dos executivos e gestores retirou o distanciamento crítico e a postura intelectualmente independente da antropologia; e que a influência do ponto de vista ideológico das posições de esquerda no mundo acadêmico, por sua "postura moral crítica em relação à dignidade da esfera produtiva face à superficialidade das atividades de consumo por parte da academia" acabaram por levar a uma "deformação temática nas ciências sociais" (pp. 8-9). Segundo Schein (1990), a problemática se dá devido a ambiguidade do próprio conceito de organização, salientando que os fenômenos culturais são geralmente utilizados como forma a justificar a existência de um grupo. Contudo, para o autor, é necessário especificar que "um determinado conjunto de pessoas teve estabilidade suficiente e história comum para permitir a formação de uma cultura" e que "se a organização como um todo teve experiências compartilhadas, haverá também uma cultura organizacional total" (p. 111). A observação de Schein permite a dinamização da cultura em aspectos muito investigados pela comunidade científica, que é a existência de culturas fortes e culturas fracas. Não é o objetivo deste trabalho o aprofundamento na investigação destes aspectos, porém, corroboramos o argumento de Schein (1990) sobre a existência de culturas fortalecidas através da "partilha de experiências importantes e intensas" (p. 111).

Neste âmbito de análise, são identificadas outras complexidades que corroboram com o entendimento da existência de uma cultura que abarque outras dimensões em si. Para Schein (1990) "os sistemas contêm subsistemas, as organizações contêm grupos e unidades" (p. 111). Sendo assim, surge a importância da existência de estudos que permeiam melhor as compreensões culturais no âmbito administrativo (Barbosa, 2002).

É neste ínterim que surgem, na atualidade, outros conceitos de cultura, como a corporativa ou administrativa e a cultura empresarial. Apesar da complexidade prática da distinção entre as fronteiras desses termos, distingui-los apresenta-nos uma compreensão mais elevada sobre a cultura nas organizações. Até mesmo porque "a conceituação é o primeiro e mais fundamental passo em qualquer procedimento analítico" (Barbosa, 2002, p. 36). De acordo com Schein (1990) "é perfeitamente possível que unidades coexistentes de um sistema maior tenham culturas independentes e até mesmo em conflito umas com as outras" (p. 111).

Trazendo essa lógica para o ambiente organizacional, compreendemos que apesar do conceito de cultura organizacional, corporativa e empresarial serem, racionalmente,

direcionadas à lógica da gestão, estes termos são diferentes entre si. Uma premissa básica apresentada por Barbosa (2002) neste sentido é a de que “embora toda empresa seja uma organização, nem toda organização é uma empresa” (p. 24) e que “embora corporações sejam organizações, elas o são de um tipo específico pois pressupõem na sua origem histórica e etimológica um sentido de associação de pessoas que compartilham de um mesmo credo ou profissão” (p.24).

De acordo com Dias (2008), a cultura organizacional é "uma complexa mistura de pressuposições, crenças, normas, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que, tomadas em conjunto, representam o modo particular de uma organização funcionar e trabalhar” (p. 38). Neste sentido, Schein (1990) afirma que “se a organização como um todo teve experiências compartilhadas, haverá também uma cultura organizacional total” (p. 111).

Visto que, se a cultura organizacional é este todo complexo, que abarca um grupo que interage entre si propiciando o desenvolvimento de uma cultura, a cultura corporativa é um desfiar objetivado deste todo. Corroborando com essa compreensão, citamos Barbosa (2002) que, ao dissertar sobre a cultura corporativa, revela que o desenvolvimento de grande parte dos trabalhos com o objetivo de explicitar o valor dado aos segmentos gerenciais e administrativos mais altos das organizações. Ou seja, significa dizer que neste contexto a cultura corporativa diz respeito aos segmentos "hierarquicamente superiores da organização" que são "encarregados de geri-la" considerando os valores que “devam ser os valores da organização" (Barbosa, 2002, p. 24).

Assim sendo, a cultura corporativa é um conjunto de valores que instruem o corpo gerencial sob a ótica da identidade social, e cujo elemento central "corresponde a uma definição e decisão estratégica dos altos escalões organizacionais". Para Barbosa (2002), “faz sentido se falar em cultura corporativa ou, melhor dizendo, identidade corporativa nesse contexto, pois ela diz mais respeito aos valores que instruem o corpo gerencial do que a toda organização" (p. 25).

A cultura empresarial (*enterprise culture*) é, no entanto, um fenómeno contemporâneo emergente. Trata-se de uma conceção abrangente, que se diversifica a partir das diversas modalidades empresariais existentes, como as pequenas, médias, familiares, privadas, mistas, entre outras (Barbosa, 2002, p. 28). Além disso, Barbosa (2002) afirma que o termo "ganhou espaço fora da discussão estritamente organizacional e incorporou uma conotação política e económica da qual não se encontrava revestido" (p. 28), passando a

"identificar um determinado sistema de valores associados ao credo liberal, à discussão do tamanho do Estado e suas respectivas funções e áreas de atuação, à natureza da liberdade individual e ao lugar e significado do mercado nas sociedades contemporâneas" (p. 28), concluindo que, por este motivo, o termo "passou a ser muito popular entre cientistas políticos e economistas" (p. 29).

É perceptível que em diversas vertentes são construídas concepções mais ou menos indicativas aos campos específicos da organização e da cultura. Para além disso, de acordo com Freitas et al. (2014) "nos últimos anos há uma manifestação cultural, baseada num contexto intelectual, artístico e cultural, que agrega valor a bens e serviços, e que tem modificado o ambiente organizacional em alguns ramos de atividade" (p. 148).

Sendo assim, apesar da diversidade conceitual que permeia os diversos aspetos entrelaçados aos campos, quando vistos numa perspetiva de construção, estes não só originam novos conceitos que ultrapassam a compreensão isolada de cultura, como também corroboram para a existência de um ambiente em que a interação resulta em novos campos de conhecimento. Neste contexto, o surgimento de outros termos contemporâneos como a "indústria criativa" e "economia criativa" reforçam essa compreensão.

As "indústrias criativas" e a "economia criativa" surgem abarcando um conglomerado de expressões que embora sejam culturais também são estudadas nos campos da gestão. De acordo com Miguez (2007), essa economia

trata dos bens e serviços baseados em textos, símbolos e imagens e refere-se ao conjunto distinto de atividades assentadas na criatividade, no talento ou na habilidade individual, cujos produtos incorporam propriedade intelectual e abarcam do artesanato tradicional às complexas cadeias produtivas das indústrias culturais (pp. 96-97).

Para o autor, essas são as expressões "mais potentes do enlace entre cultura e economia" (p. 96), afirmando ainda que estes termos configuram um "campo de conhecimento pré-pragmático, ainda que em rota ascendente e ritmo crescente de constituição" (p. 98). No entanto, deixa claro que apesar dos termos serem contemporâneos e carecerem de aprofundamento nos estudos académicos, são constituídos a partir da "ampliação dos campos de estudos e pesquisas dedicados às artes, às indústrias culturais e

aos media na perspectiva da incorporação de setores e dinâmicas típicas da nova económica” (p. 98).

Comparativamente, podemos citar o desmembramento que acontece na cultura política. Em Portugal, o campo se dedica, entre outras coisas, ao aprofundamento científico dos debates acerca das atividades profissionais do setor cultural ou artístico. No início da década de 2000, já era observado as transformações nas condições do mercado cultural advindas das novas atividades económicas. Para Lima dos Santos (2007), “a multiplicação e a diversificação das atividades requerem, cada vez mais, uma aprendizagem permanente, flexível e inovadora” (p. 168). Paralelamente, a autora afirma que os efeitos da expansão desses domínios produziam justamente o que vemos em cenários da cultura organizacional, que são o “aumento de oportunidades no mercado de emprego” (p. 168), no entanto,

as competências vão sendo, cada vez mais, conquistadas à margem das instâncias de consagração tradicional, num mercado de grande risco, perversamente maleável, onde predominam as formas de emprego atípicas, e uma nova figura de artista aparece com uma aparente autonomia, gerindo os seus próprios projectos, com uma autonomia quantas vezes ilusória (Lima dos Santos, 2007, pp. 168-169).

Barbosa (2002) argumenta sobre esses aspetos, afirmando que:

do ponto de vista gerencial, cabe registar o crescente grau de autonomia dos segmentos hierarquicamente inferiores das organizações, um espaço maior de oportunidades, tanto para gerentes como funcionários burocráticos ou de chão-de-fábrica, para o exercício da independência, da iniciativa e da pró-atividade tanto individualmente como sob a forma de pequenos grupos ou times de trabalho (p. 31).

Para Rubim (2007) “a tensão entre tendências homogeneizantes e diversificadoras é uma característica persistente da dinâmica cultural atual, com seus antagonismos, suas conexões e suas forças discrepantes” (p. 146).

Segundo Schein (1990) outro aspeto importante em torno da cultura organizacional é a aplicação do sistema de recrutamento, seleção, treinamento e socialização dos funcionários. Para o autor todas essas questões requerem uma “compreensão de como a cultura organizacional influencia as funções (pp. 117)”, pois “quanto mais nos envolvemos em ajudar

as organizações a projetar suas estratégias fundamentais, particularmente na área de recursos humanos, mais importante será ser capaz de ajudar as organizações a decifrar sua própria cultura” (pp. 117-118).

Com base nessas argumentações, concluímos que os conceitos de cultura numa visão antropológica ou administrativa podem ser inter-relacionados quando observados a partir do ambiente e do resultado produzido da sua fusão conceitual. Do contrário, considerando apenas os aspetos particulares de cada campo, essa análise seria complexa nas esferas científicas, tornando o seu avanço, na academia, obsoleto. Dada a complexidade deste assunto, nos detemos a encarar a cultura organizacional como um campo de estudo dinâmico e complexo, que requer mais atenção e aprofundamento teórico tanto na antropologia quanto na administração. Acrescente-se que, para essa exploração, a comunicação revela-se como engrenagem essencial, pois está inserida no cerne dessas discussões, tendo o seu papel um contributo valioso para o equilíbrio destes domínios.

Compreendemos que um dos grandes desafios à cultura organizacional na atualidade é gerir as suas multiplicidades diante de cenários cada vez mais inconstantes, uma vez que “as organizações são parte integrante e inseparável da sociedade” (Chiavenato 2004, p. 16), e sendo assim, também experienciam das suas complexidades. Entretanto, parafraseando Schein (1990), é necessário “descobrir o que realmente está acontecendo nas organizações antes de corrermos para dizer aos gerentes o que fazer com sua cultura” (p. 110).

Dessa maneira, após apresentar as principais teorias e conceitos a respeito da cultura, relacionando-as tanto no âmbito antropológico quanto no administrativo, este trabalho propõe a investigação desta problemática a partir de uma nova abordagem: da observação da lógica cultural das organizações em ambientes e cenários de crise. Pretendemos assim, nas próximas sessões, analisar de que maneira a comunicação permeia este processo, desenvolvendo o objeto de estudo desta pesquisa para o contexto das empresas de comunicação atuantes em Portugal.

2.5 As empresas de comunicação, a cultura organizacional e as situações adversas

Em consideração à diversidade das fontes citadas sobre comunicação, cultura e gestão, a revisão de literatura deste estudo assentou num conjunto de autores, conceitos e estudos, que somados contribuem, de forma delineada, para a compreensão dos temas centrais. São cinco os autores que constroem o nosso fio condutor, sendo eles:

- Timothy Coombs, "Parâmetros para Comunicação de Crise", um texto do ano de 2010, mas com uma temática atual para o contexto pandémico. O autor se debruça sobre os aspetos da crise desenvolvendo uma abordagem global e relevante sobre as situações adversas;
- Paul Argenti, *Comunicação Empresarial: a Construção da Identidade, Imagem e Reputação* (2008), em que são discutidos os conceitos de comunicação de crise e risco, apresentando a importância da construção cultural das organizações para a sua sustentabilidade em cenários complexos;
- Livia Barbosa, *Cultura e Empresas* (2002), onde a autora remete ao universo simbólico da cultura nas organizações e nos negócios, além de apresentar uma abordagem atenta sobre os conceitos relativos a cultura organizacional, cultura corporativa e cultura empresarial;
- Edgar H. Schein, *Organizational Culture* (1990), em que são apontados os conceitos de cultura organizacional e a mudança cultural das organizações. Além disso, o autor discorre sobre o contexto da psicologia organizacional;
- Idalberto Chiavenato, *Teoria Geral da Administração* (2004), em que o autor aponta para as mudanças, incertezas e perplexidades da Era da Informação e os novos desafios das organizações.

A nossa pesquisa está estruturada com base nessas obras. A partir desses autores, fomos conduzidos a outros estudos que corroboraram para o direcionamento da pesquisa. Dada a amplitude dos temas, nem sempre foi possível recorrer às fontes originais, pelo que desenvolvemos notas de rodapé que podem servir de guia para estudos relacionados.

3 AS EMPRESAS PORTUGUESAS DE COMUNICAÇÃO

3.1 O cenário português

Em 2022, o Banco de Portugal liberou uma publicação com a análise do setor das atividades de informação e comunicação. O documento faz parte do Estudo da Central de Balanços - Análise do setor das atividades de informação e comunicação e faz referência ao ano de 2021. Na publicação foram apontados resultados em relação a caracterização do setor, a dimensão de funcionários, serviços e das atividades no setor. A seguir, destacamos os dados que consideramos importantes para o enquadramento deste estudo (Figuras 1, 2, 3 e 4).

CARATERIZAÇÃO GERAL DO SETOR | 2021



Figura 1. Número de empresas - Setor das atividades de informação e comunicação

Fonte: "Análise do setor das atividades de informação e comunicação", de Banco de Portugal e BPstat. Disponível em: <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1307>

Sobre a caracterização do setor em 2021, percebe-se que se somam quase 16 mil empresas em Portugal classificadas neste setor, cujo volume de negócios gira em torno de 17 milhões euros, além quase 132 mil pessoas a trabalhar na área.

CLASSES DE DIMENSÃO | 2021

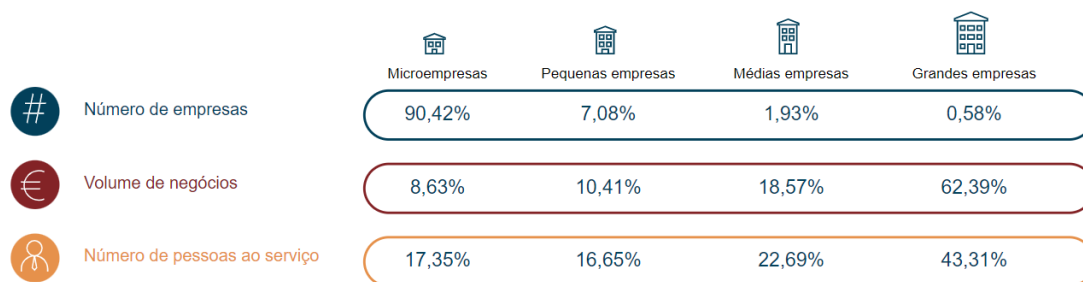


Figura 2. Peso da dimensão (vendas)-Info e comunicação

Fonte: "Séries estatísticas", de Banco de Portugal e BPstat. Disponível em: <https://bpstat.bportugal.pt/dados/series?mode=graphic&svid=1413&series=12638105,12638142,12634010,12634046>

Das 15.936 mil empresas ativas em 2021, 90,42% são micro, 7,08% pequenas e médias e grandes representam menos de 3% dessa dimensão. Apesar disso, as grandes empresas são as que mais contratam, com 43,31% do número de pessoas ao serviço. O menor volume de negócios são das microempresas, porém, nas pequenas o número de pessoas ao serviço representa apenas 16,65%. Este último dado chama a atenção, pois aponta que as microempresas têm mais pessoas ao serviço que as pequenas. Não estão esclarecidas se as pessoas a serviços são fornecedoras ou a maneira a qual essas pessoas foram quantificadas, mas o dado de fato revela aspetos relevantes sobre as micro e pequenas empresas.

CLASSES DE IDADE | 2021

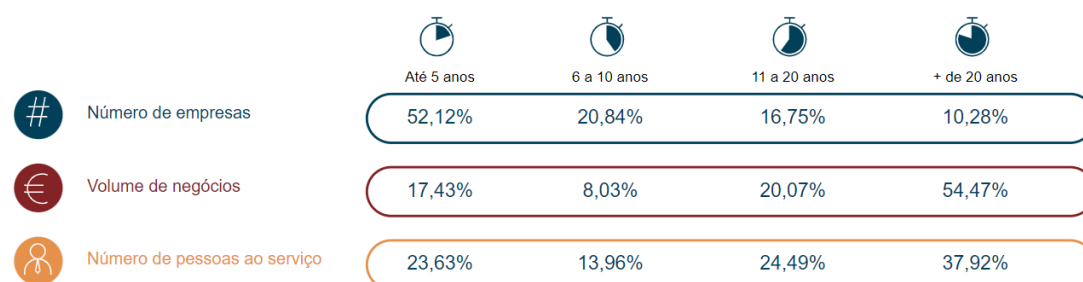


Figura 3. Peso da idade (número de empresas) - Info e comunicação

Fonte: "Peso da idade (nº emp)-Info e comunicação-Até 5 anos", de Banco de Portugal e BPstat. Disponível em: <https://bpstat.bportugal.pt/serie/12636396>

No que diz respeito ao tempo de atividade, as microempresas com menos de 5 anos de atuação são a maioria, seguida das pequenas empresas de 6 a 10 anos e das grandes empresas com mais de 20 anos de atividade.

Agregado setorial
Setor das atividades de informação e comunicação

Idade da empresa
Todos(as)

Dimensão da empresa
Todas as classes de dimensão

Rubrica
Vendas e serviços prestados

2021
17 570 M€ ↑

Anterior - 2020:
15 707,4

Figura 4. Vendas e serviços e comunicação-M€

Fonte: "Peso da idade (nº emp)-Info e comunicação-Até 5 anos", de Banco de Portugal e BPstat. Disponível em: <https://bpstat.bportugal.pt/serie/12636396>

Com relação às vendas e "serviços-info e comunicação", o setor das atividades aponta o crescimento de 15.707 mil milhões de euros em 2020 para 17.570 mil milhões de euros 2021

3.2 A APECOM

A Associação Portuguesa das Empresas de Comunicação e Relações Públicas (APECOM) é uma das mais representativas do setor de comunicação em Portugal. Foi fundada em 1989 pelo professor, pesquisador e primeiro presidente da entidade, Joaquim Martins Lampreia. A associação surgiu com a proposta de defender e promover as empresas de consultoria em comunicação e relações-públicas de Portugal, além de prestar apoio, junto a entidades públicas e privadas, no desenvolvimento sustentado do mercado. Joaquim Martins Lampreia foi também fundador de uma das primeiras agências de Relações Públicas em Portugal, trabalhando mais de trinta anos no setor de Comunicação. No âmbito da gestão de crise, pertenceu a rede internacional de consultores European Crisis Management Partnership (ECMP), que é constituída por peritos de diversos países da União Europeia. Lampreia faleceu em fevereiro de 2020.

Atualmente, a APECOM possui 24 associadas, que representam 70% do volume de negócios e de emprego do setor. Esse dado é apontado pelo barómetro bienal realizado pela entidade em colaboração com a Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa (APCE) e obtém a validação científica da Universidade do Porto. No estudo, foram cobertos 20% de um universo de 250 médias e grandes empresas situadas em território nacional. No inquérito, composto por 77 perguntas fechadas, foram consideradas questões relativas ao serviço

prestado, remuneração, processo de contratação, dimensão e amplitude geográfica, *branded content*, influenciadores; e investimento (Ribeiro, 2018).

Após a entrega da declaração anual de 2019, a APECOM analisou e constatou que a faturação das 44 empresas mais relevantes do setor chegou a cerca de 49 milhões de euros, o que representa 73% do setor de consultoria em comunicação no país, uma faturação anual de 36 milhões de euros. Além disso, dos 625 trabalhadores, 441 eram trabalhadores das empresas associadas, um volume de 70% do mercado. Sobre o Indicador de Análise de Desempenho e Valor das Empresas (EBIDA na sigla em inglês), dos quase 6 milhões de euros registados, 63% foram movimentos dos seus associados. Todos esses dados estão disponíveis para consulta no site da APECOM.

Considerando a representação e o cerne da sua área de atividade, a APECOM foi selecionada para constituir o nosso estudo pois compreendemos que, desde a sua fundação, a entidade corresponde ao aspeto fundamental deste trabalho, que é a gestão de crise e as empresas portuguesas de comunicação. Na busca por respostas seguras que direcionem à materialidade das suposições e hipóteses apresentadas, encontramos na APECOM a segurança de uma organização robusta, com trajetória e possibilidade de aprofundamento necessário para a nossa compreensão. Além disso, a representatividade dos seus associados, no que diz respeito a atuação e prestação dos serviços em Portugal, é uma das bases que sustentam a nossa decisão.

3.3 As empresas de comunicação e a pandemia do covid-19

A pandemia do covid-19 foi um marco histórico e um acontecimento relevante para o desenvolvimento das sociedades. Provavelmente, de 2020 até o final deste século o tema será retratado em diversos estudos e pesquisas, além de receber uma atenção especial dos cientistas. As consequências do período pandémico foram sentidas em todos os setores e nas empresas de todos os níveis, com particularidades enfrentadas desde organizações da área da saúde, na superlotação generalizada e histórica, ao encerramento de comércios de todos os tipos.

Para Bailey e Breslin (2020), "a capacidade das organizações para responder ameaças, como a COVID-19, está ligada à noção de resiliência" (p. 4). Linnenluecke (2017, citado por Breslin, 2021) aponta que para construir resiliência em cenários de incerteza é necessário que as organizações desenvolvam modelos adaptativos e que permitam a inovação rápida. Ou

seja, assim como aconteceu durante a pandemia do covid-19 quando fabricas têxteis passaram a produzir máscaras e destilarias a desenvolver desinfetantes. Sobre a resiliência profissional, Gritz (2021, §4º) argumenta que "do ponto de vista da gestão, o trabalho remoto gerou algumas consequências não intencionais e inesperadas: trabalhar em casa realmente cria resiliência organizacional, uma característica que toda empresa deseja"⁸.

Sendo assim, essa pesquisa pretende analisar de que modo as atividades de gestão de comunicação de crise impactaram a cultura organizacional das empresas portuguesas durante a pandemia do Covid-19. Para responder à questão central do tema, implementaremos uma metodologia que visa discorrer, junto as empresas associadas à APECOM, sobre a atuação a partir, especialmente, de março de 2020, período o qual as empresas em Portugal entraram em teletrabalho obrigatório.

⁸<https://www.forbes.com/sites/louisgritzo/2021/03/18/progress-from-the-pandemic-remote-work-improves-organizational-resilience/?sh5cd7a9a8263fc&sh=599ed205263f>

4 DESENHO METODOLÓGICO

Os estudos sobre os desafios organizacionais aliados às produções culturais das sociedades complexas obrigam a utilização de ferramentas metodológicas que sejam, ao mesmo tempo, estratégicas e adaptáveis. Deste modo, essa investigação assenta numa metodologia mista, primeiramente qualitativa, e uma segunda abordagem quantitativa, a qual permitirá a expansão das compreensões acerca do fenómeno principal, produzindo uma conclusão enriquecida na discussão dos resultados. A questão central, porém, é respondida através do método de maior relevância, sendo este o qualitativo, e o complementar, quantitativo. De acordo com Creswell (2010), um dos focos deste modelo metodológico é explorar um fenómeno e expandir os seus resultados (Creswell, 2010; Greene et al., 1989). A base para este estudo segue o modelo de projeto exploratório sequencial, desenvolvido pelo autor.

Sendo assim, implementaremos, primeiramente, o método qualitativo, por meio de entrevista semiestruturada, cujo objetivo é obter dados com o aprofundamento dos temas centrais deste estudo, que são: a gestão de comunicação de crise na pandemia e a cultura organizacional das empresas portuguesas de comunicação. A partir da análise de conteúdo sistemático, que fará a codificação das unidades de registo e de contexto, poderemos atestar as hipóteses do estudo, obtendo informações e elementos de reflexão que darão resposta à questão central da investigação. Sequencialmente, faremos a conexão entre a análise qualitativa com a coleta de dados quantitativos ao mapear a frequência em que cada um desses fenómenos são identificados e proceder à análise de estatística descritiva. Por fim, faremos a interpretação total e discussão dos resultados.

Sobre a análise de conteúdo, Silva e Fossá (2013) afirmam que se trata de “uma técnica das comunicações que irá analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador” (p. 2). Durante a análise do material nessa metodologia “busca-se classificá-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos” (Silva & Fossá, 2013, p. 2). A estatística descritiva, por sua vez, consiste “na recolha, análise e interpretação de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados: quadros, gráficos e indicadores numéricos” (Reis, 1996, p. 15).

Para Morais (2008), os dados qualitativos “representam a informação que identifica alguma qualidade, categoria ou característica, não suscetível de medida, mas de classificação,

assumindo várias modalidades” (p. 8). Já os dados quantitativos “representam informações resultantes de características suscetíveis de serem medidas, apresentando-se com diferentes intensidades, que podem ser de natureza discreta (descontínua) ou contínua” (p. 9).

O processo de decisão sobre a adoção dessa metodologia baseou-se em alguns critérios principais, sendo eles: a observação dos temas, a verificação das categorias a serem analisadas, a quantificação dos discursos em cada entrevista, a apresentação da relevância das categorias e a explicitação dos resultados.

De acordo com a literatura, o uso de métodos mistos em estudos das ciências sociais é habitual, apesar de recente. Segundo Creswell (2010) a metodologia popularizou-se a partir de 1959, quando Campbell e Fiske utilizaram essa estratégia em seus estudos. A triangulação, segundo o autor, decorreu da percepção dos pesquisadores de que “os vieses inerentes a qualquer método poderiam neutralizar ou cancelar os vieses de outros métodos” (Creswell, 2010, p. 33). Neste contexto, surge a triangulação como “um meio para buscar convergência entre métodos qualitativos e quantitativos” (Creswell, 2010, p.33). Para Guedes dos Santos et al. (2017), os métodos mistos são indicados quando os conceitos são novos e quando a literatura disponível sobre os mesmos é escassa. Nesses casos, segundo o autor, há a necessidade de exploração qualitativa antes de métodos quantitativos serem utilizados. Além disso, Guedes dos Santos aponta que os resultados de uma abordagem podem ser mais bem interpretados com uma segunda fonte de dados.

Apesar das vantagens da utilização de uma metodologia mista, Morgan (1998) afirma que uma das dificuldades práticas deste método está em manter o equilíbrio no projeto. Para o autor, “embora o objetivo intrínseco de complementar um método com outro seja facilmente enunciado, projetos específicos que cumprem esse objetivo têm sido mais difíceis de projetar” (p. 365), o que de fato revela a complexidade do nosso estudo. Nesse sentido, salientamos que o método quantitativo tem como objetivo expandir os resultados qualitativos, pois entendemos que a identificação dos impactos atende ao objetivo geral desse estudo, enquanto a expansão dos resultados atende aos objetivos específicos.

No modelo desenvolvido por Creswell (2010), o autor afirma que a estratégia dá prioridade à primeira fase, geralmente qualitativa e os resultados são integrados durante a fase de interpretação. Apesar de considerar que o método de duas fases “torna mais fácil de implementar e direto para descrever e relatar” além de exigir “bastante tempo para completar as duas fases de coleta de dados, o que pode ser um problema em algumas situações de

pesquisa” (p. 218). Outro ponto destacado pelo autor é que "o pesquisador pode achar difícil construir, a partir da análise qualitativa, a coleta de dados quantitativos subsequente" (Creswell, 2010, p.2018).

Relativamente a simbologia, Creswell (2010) diz que “a notação dos métodos mistos apresenta rótulos e símbolos abreviados que comunicam importantes aspetos da pesquisa de métodos mistos e apresenta um modo pelo qual os pesquisadores de métodos mistos podem facilmente comunicar seus procedimentos” (p. 245). A seguir, na Figura 5, podemos verificar a utilização de “QUAL” e “quan”, para demonstrar o peso dado à estratégia qualitativa.

Projeto exploratório seqüencial (11.2b)

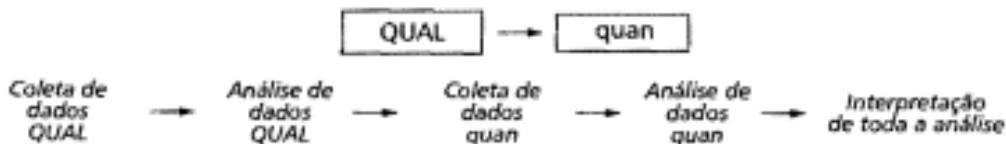


Figura 5. Projeto Exploratório Seqüencial de Creswell

Fonte: *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*, de J. W. Creswell, 2010, p.216.

De forma a exemplificar as etapas do nosso projeto, apresentamos a seguir a Figura 6, sendo esta uma imagem adaptada que demonstra o percurso:

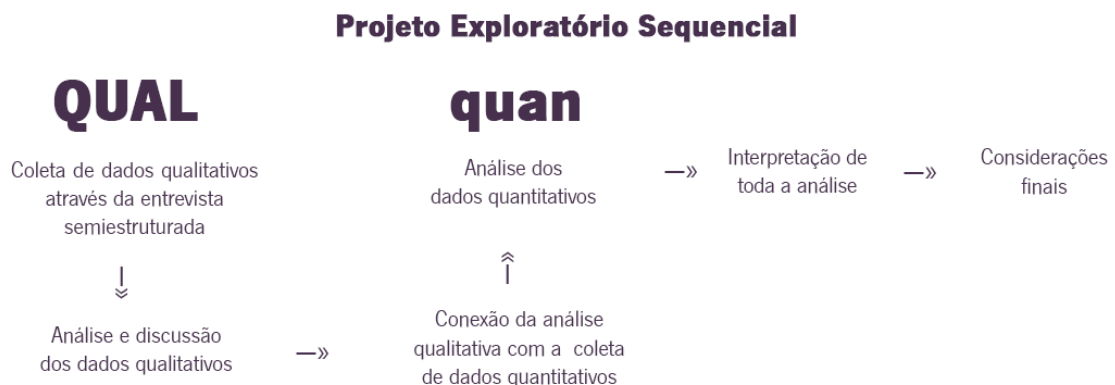


Figura 6. As etapas do projeto

O uso desta estratégia permitirá com que se alcancem os objetivos propostos pela pesquisa e já apresentados nas seções anteriores. Consideramos que, com a utilização do método misto nesta investigação, obteremos conclusões mais abrangentes sobre os impactos

da gestão de comunicação de crise na cultura organizacional das empresas portuguesas de comunicação.

Relativamente às questões de privacidade de dados para realização das entrevistas, tendo em consideração que a pesquisa decorre no âmbito de concorrência, devemos assegurar a garantia das questões éticas de proteção de informação sensível das empresas e a integridade dos seus dados. Sendo assim, recorreremos à estratégia de não identificação dos participantes, como dito na seção dos métodos. Como são 6 participantes, nomeamos as empresas com códigos e de acordo com a ordem de realização das entrevistas. Para nos assegurar quanto às questões de ética, inserimos ao fim do formulário eletrónico um termo de autorização para o uso da voz, imagem e informação, o qual todos os participantes concordaram. O formulário de contacto juntamente com os termos de autorização podem ser encontrados na seção de anexos dessa pesquisa. Deste modo, temos seis empresas participantes, renomeadas como: Empresa 1, Empresa 2, Empresa 3, Empresa 4, Empresa 5 e Empresa 6.

Relativamente às hipóteses, defendemos três para este estudo, sendo elas que:

1. A gestão de comunicação de crise durante o covid-19 corroborou para a criação de novos hábitos de trabalho nas empresas de comunicação. Foram desenvolvidas novas habilidades para dar respostas às demandas, a fim de gerir a crise a partir do *homeoffice*. Considerando a relevância do gabinete de crise, este precisou ser readequado para o ambiente online e seguir as possibilidades existentes no período de isolamento. Sendo assim, a cultura organizacional das empresas de comunicação foi alterada, bem como o modelo tradicional de fazer gestão de comunicação de crise.
2. Apesar do reconhecimento da comunicação de crise por parte dos profissionais da área, foi durante o covid-19 que a sua importância dentro das próprias empresas de comunicação foi consolidada. A gestão de comunicação de crise na pandemia alterou a maneira como as empresas empregavam o serviço em suas organizações e tornaram-na parte integrante da sua apresentação empresarial, considerando a gestão de comunicação de crise em suas rotinas de trabalho. Simultaneamente, gerir a própria crise, enquanto geriam as dos seus clientes, trouxe novos hábitos às empresas, nomeadamente no fortalecimento nas relações entre empresa e clientes, e nos aspetos emocionais dessa relação.

3. As transições digitais e tecnológicas, já evidenciadas nas empresas de comunicação, foram inteiramente impactadas durante a pandemia do covid-19, agregando a estas o fator acelerador. Com o isolamento social no ambiente físico, surge a necessidade do uso intensivo dos meios de informação e comunicação para a organização do trabalho, o que se tornou vital para a sustentabilidade empresarial. Além das rotinas profissionais mais tecnológicas e digitais, as empresas de comunicação também assumiram uma posição de destaque diante do mercado, sendo essenciais à manutenção comunicacional das organizações durante a pandemia do covid-19.

As palavras-chaves para cada uma das hipóteses são: 1: Novos Hábitos Organizacionais; 2: Emoção e 3: Tecnologia. Essas *keywords* serão utilizadas durante o processo de codificação das interpretações qualitativas.

5 APRESENTAÇÃO DO *CORPUS* DE PESQUISA

5.1 Caracterização da amostra

O primeiro contacto com as empresas associadas foi realizado no 22 de julho de 2022. Ficou acordado que a APECOM faria um primeiro e único envio de email aos associados a convidar para participarem. O email continha um convite e a apresentação da pesquisa. A cópia do email pode ser vista no Anexo 1 e o convite no Anexo 4, ambos estão disponíveis para consulta na seção de anexos e imagens deste estudo. Após o disparo do email pela APECOM, recebemos o primeiro email de aceitação para participar da pesquisa. Para salvaguardar os dados das empresas.

Apesar de ter sido a primeira a entrar em contacto, a empresa² demorou alguns dias para responder ao email, pelo que a empresa 1¹⁰ participou na entrevista no dia 30 de agosto, tornando-se a primeira. As informações detalhadas relativas a todas as empresas participantes e sua ordem de participação serão apresentadas na próxima seção. Para o agendamento das entrevistas, decidimos aplicar antes de um inquérito online com objetivo de levantar alguns dados gerais sobre as empresas e os entrevistados, além de obter a autorização para gravação e utilização da imagem, voz e dos dados obtidos na realização da entrevista. Enviamos o link com acesso a um formulário do Google, que continha uma breve apresentação deste estudo, além de 7 perguntas e 2 solicitações de autorização. As perguntas eram:

1. Nome do entrevistado e empresa a qual representa?
2. Cargo ou função exercida?
3. Há quantos anos a empresa está no mercado?
4. Quantos trabalhadores, aproximadamente, fazem parte da empresa?
5. A empresa possui escritórios em outros países além de Portugal?
6. Quais os principais serviços prestados pela empresa?

O questionário encontra-se junto a seção dos anexos, renomeado como Anexo 2.

⁹ Empresa 2 foi a primeira empresa que entrou em contacto para participar da pesquisa.

¹⁰ Empresa 1 foi a segunda a entrar em contacto, mas é classificada como empresa 1 pois participou primeiro do inquérito e da entrevista.

Consideramos que o período de férias de agosto pode ter prejudicado o nosso calendário, e como não recebemos emails de outras empresas, decidimos proceder à alteração do cronograma e contactá-las novamente a partir do dia 20 de agosto. De 26 de agosto a 6 de outubro, enviamos emails para todos os associados e, conforme os emails eram enviados, também reforçávamos através de ligações telefónicas. No geral, as ligações aconteciam sempre após as 14h.

Assim como sugerem Hammersley e Atkinson (2007), “nem todos os contextos que desejamos amostrar podem ser acessíveis, não nas horas que queremos que sejam” (p. 40). Os autores revelam a complexidade da coleta de dados durante uma investigação, considerando o acesso aos dados o problema mais sério da etnografia, já que estamos operando em ambientes em que “o pesquisador tem pouco poder, e as pessoas têm preocupações próprias que, muitas vezes dão a eles pouca razão para cooperar” (p. 40). Para dar continuidade à investigação, tivemos de recorrer a estratégias que inicialmente não estavam previstas, atuando em busca de outras formas de contacto, para além do realizado por meio de emails e telefone. Sendo assim, enviamos uma mensagem, através da rede social de negócios LinkedIn¹¹, para o fundador de uma das empresas associadas, afim convidá-lo para que participasse da pesquisa, e informando sobre o tema a ser abordado. Entretanto, apesar da confirmação da receção e visualização da mensagem estar disponível, não obtivemos resposta através desta rede social. Entretanto, através do email corporativo, o contactado enviou-nos um email, no mesmo dia, a informar que não estariam disponíveis para a investigação devido a ocupação da equipa com um outro projeto.

O fato da empresa nos responder através de um email e não do LinkedIn chamou a nossa atenção, pois demonstrou-nos que, mesmo após a pandemia do covid-19, alguns assuntos e para algumas empresas, são tratados a partir dos canais convencionais, mesmo que isso represente em um trabalho adicional à resposta de contacto. Não é possível concluirmos o motivo da opção de resposta por outro canal digital, especialmente porque, como informa o *Business LinkedIn: Guia de Recrutamento Moderno para Empresas de Consultoria de Recrutamento do LinkedIn* (LinkedIn, s.d.), a plataforma é indicada para a conexão profissional, sendo utilizada na obtenção de informações, contratações e *networking* com forte apelo à instituição de ensino e local de trabalho usuários. É considerada a maior

¹¹ Rede social de negócios fundada em dezembro de 2002 e lançada em 5 de maio de 2003.

rede social para profissionais do mundo, com mais de 414 milhões de usuários (acesso em 10 de julho de 2022, p.4). Este ponto mereceu atenção neste estudo pois a coleta de dados pode gerar importantes informações sobre a área analisada (Hammersley & Atkinson, 2007). A cópia da mensagem enviada e da resposta da empresa encontram-se disponível na seção dos anexos, renomeada como Anexo 3.

A dificuldade em captar atenção para uma investigação pode ter vários motivos, como já argumentado anteriormente. No caso específico, consideramos a alta das demandas pós-férias, ou a participação recentemente em outra pesquisa, o que nos foi relatado mais tarde pela fonte de contacto da associação. É importante salientar que já existem estudos a revelar o impacto da pandemia do Covid-19 no processo investigativo (Camalhão, 2021). Se em 2020 muitas pesquisas foram prejudicadas devido às medidas de distanciamento social, em 2022 existe um “esgotamento digital” por parte de muitas pessoas no âmbito profissional (Camalhão, 2021, p. 68).

Até o dia 25 de setembro, apenas duas empresas haviam participado da investigação, por isso, solicitamos apoio à APECOM a fim de reforçar o convite junto aos associados. No dia 28 de setembro, a entidade procedeu o envio do segundo email reforçando a participação. No mesmo dia, duas empresas entraram em contacto e, na oportunidade, foram agendadas as entrevistas e enviado o link de acesso ao questionário, orientando para o seu preenchimento prévio.

De acordo com o cronograma desenhado, e reajustado, o limite para a concentração final de participantes e aplicação da pesquisa era de até o dia 12 de outubro de 2022. A nossa média válida de participantes determinava que fosse um número de 5 a 10 empresas, mas no dia 6 de outubro eram apenas 4. Neste momento a associação já havia cooperado além do havia sido acordado, por isso, procedemos ao envio de mais um envio de email, porém, dessa vez seguimos com uma estratégia diferente, socorrendo-nos de gatilhos mentais da “escassez” e da “prova social” para atrair a atenção das empresas. Utilizamos a seguinte frase: “Por estarmos na última fase das entrevistas, gostaria de saber se poderia juntar-se aos demais associados na participação deste estudo”. O gatilho mental da escassez consiste em incitar nas pessoas a sensação de perda, por isso, inserimos a ideia de “não inclusão” para atrair a atenção da empresa. Do mesmo modo, o gatilho da prova social, incita o desejo de conviver em grupo. Por isso, através da frase “juntar aos demais associados” pretendíamos atender ao mesmo objetivo, que é atrair a atenção à pesquisa. No mesmo dia recebemos

retorno de outras duas empresas interessadas, pelo que procedemos ao agendamento das entrevistas e envio do link de acesso ao questionário. No dia 10 de outubro demos por concluída a fase de captação de participantes, totalizando 6 empresas a serem investigadas, do limite máximo estipulado de 10 para este estudo.

Através das respostas recebidas, notamos que todos os participantes exerciam cargos máximos das empresas, sendo eles CEOs, managers, diretores de comunicação ou fundadores. Este facto coincide com a perspectiva de Quivy e Campenhoudt (1995), pois, apesar das pesquisas que abordem conjuntos sociais terem por finalidade a análise da soma das partes de uma amostra, existem muitas informações que só poderão ser obtidas através da análise dos elementos que constituem o conjunto, “ainda que o objeto de estudo seja constituído pela própria empresa, e não pelo seu pessoal” (Quivy e Campenhoudt, 1995, p. 159). Considerando este importante passo para o desenvolvimento da investigação, e para termos uma abordagem mais segura durante as entrevistas, fizemos uma análise individual de cada uma das empresas através dos seus respetivos sites e outros canais online. Nas próximas seções destacamos os principais aspetos observados durante o levantamento de documentação adicional.

5.2 Caraterização da Empresa1

A Empresa1, divulga as suas atividades principais inseridas no campo da estratégia, criatividade e *brand*. No site, informam que estão presentes em 15 países. É perceptível que a identidade da marca é moderna, com aspetos gráficos que remetem à inovação e dinamismo. A equipa apresentada no site é composta, em sua maior parte, por mulheres, a incluir as fundadoras e as duas presidentes. Afirmam manter 400 funcionários, destacando 12 rostos principais no menu “equipa”. Após a análise, identificamos que as atividades de consultoria de comunicação e *branding* são os seus serviços de maior destaque. Outro ponto observado foi a quantidade de plataformas em que estão presentes.

5.3 Caraterização da Empresa2

Os principais serviços da Empresa2 estão no sector de Assessoria de Imprensa Relações-Públicas. No site, a equipa é composta por 13 profissionais. Possuem escritórios em Lisboa e Porto. Os seus clientes são, na maioria, marcas nacionais e internacionais.

5.4 Caraterização da Empresa3

Na empresa3, destaca-se o serviço de relações públicas como o principal. Além deste, é possível notar outras áreas de atuação, como a de criação audiovisual. A empresa tem escritório em Lisboa, Madrid e Barcelona. No site, a equipa é composta por 25 profissionais. Um menu de comunicação interna é identificado.

5.5 Caraterização da Empresa4

De acordo com o site, a empres4 tem como serviço principal as atividades de consultoria e comunicação estratégica. No menu "equipa" destacam-se dois rostos principais. Foi possível conhecer a atuação da empresa em seminários e eventos de comunicação. Os seus clientes são nacionais e internacionais, os quais eles destacam os setores como cultura, recursos humanos e economia social.

5.6 Caraterização da Empresa5

O site da empresa não estava disponível online. Para essa análise utilizamos os dados disponíveis no Facebook da empresa. Destacam-se pelo serviço de consultoria de comunicação integrada.

5.7 Caraterização da Empresa6

No site da empresa6, a equipa é composta por 30 profissionais. O serviço de relações públicas é o de maior destaque. Possuem escritórios em Lisboa e Madrid. Os seus clientes são marcas especialmente internacionais.

6 CONSTRUÇÃO E REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

6.1 Análise e discussão dos resultados

A rápida expansão da tecnologia digital impactou os métodos tradicionais de pesquisa social (Nicolaou, 2021) em especial no período da pandemia, como víamos nas seções anteriores. O uso das tecnologias de videoconferência para realização de entrevistas online já era comum no ambiente acadêmico, porém, com a pandemia e as limitações impostas pelo covid-19, as ferramentas de videochamadas tornaram-se essenciais para a continuidade das pesquisas. Nesse estudo, a maior contribuição deu-se na minimização da distância geográfica, que possibilitou investigar líderes de empresas que estão sediados em diversas regiões. Fizemos uso de entrevistas online síncronas, através da ferramenta Zoom, que possibilitou a gravação (previamente autorizada) durante o período em que ocorreram. Elaboramos 12 perguntas, de acordo com o modelo semiestruturado.

Schein (1990) argumenta que a cultura nas organizações é um processo dinâmico e, por isso, melhor estudado através de estratégias que “combinem métodos de trabalho de campo da etnografia com métodos de entrevista (p. 18). A entrevista semiestruturada (ou em profundidade) é uma das formas em que, na análise de conteúdo, podemos obter dados. É caracterizada por:

indagações em torno de um questionamento norteador, que tem por objetivo a busca de sentido para o pesquisador em relação à pergunta e/ou ao objetivo central da investigação, (...) baseadas nas quais o pesquisador enveredará ações para deixar fluir a narrativa (Moré, 2015, p. 128).

Para Vieira (2017), essa é a "oportunidade de cotejar aquilo que considera teórico com aquilo que considera prático e, assim, tirar suas próprias conclusões. Em curtas palavras, é um momento de obter informações e realizar algo como uma espécie de diagnóstico" (p. 6).

Quivy e Campenhoudt (1995) afirmam que as entrevistas estão sempre associadas aos métodos de análise de conteúdo nas investigações das ciências, mas apesar disso, Duarte (2004) afirma que essa não é a única maneira de realizar uma pesquisa qualitativa. A autora argumenta que “o que dá o caráter qualitativo não é necessariamente o recurso de que se faz uso, mas o referencial teórico/metodológico eleito para a construção do objeto de pesquisa e

para a análise do material coletado no trabalho de campo” (p. 215). A nossa escolha deveu-se à necessidade de investigar um fenómeno relativamente novo, que é o caso dos impactos do covid-19 na cultura organizacional das empresas portuguesas de comunicação, tema o qual não encontramos trabalhos que discorram, especificamente nessa população.

As questões elaboradas foram estruturadas objetivamente, de forma que cada uma permitisse o examinar das afirmações que melhor respondiam à temática da gestão de comunicação de crise na pandemia e os impactos na cultura organizacional das empresas portuguesas de comunicação. Para facilitar a caracterização das respostas, elaboramos a Tabela 1, apresentada a seguir, de forma a codificar as perguntas. A íntegra das questões pode ser consultada na seção de anexos deste estudo.

Pergunta	Aspetos a identificar	Código
1	Hierarquia; função; cargo	PERG1
2	Componentes organizacionais sobre a gestão	PERG2
3	Comunicação interna; stakeholders; funcionários	PERG3
4	Vínculo emocional e de relacionamento	PERG4
5	Ambiente de crise; ambiente de risco; ambiente digital e tecnológico	PERG5
6	Novos hábitos organizacionais	PERG6
7	Relação com os clientes; liderança; confiança; colaboração	PERG7
8	Aspetos que alteraram a gestão da organização	PERG8
9	Financeiros; contratação ou demissão de pessoal; novas ferramentas	PERG9
10	Crescimento da empresa pós-pandemia	PERG10
11	Como estão a lidar com as mudanças provocadas pelo covid19	PERG11
12	Novos aspetos culturais importantes às organizações	PERG12

Tabela 1.
Identificação das Perguntas-Chave da Entrevista

Para uma correta análise da tabela é importante referir que nos baseámos nos conceitos e aspetos apresentados como fundamentais para orientação das perguntas, como aqueles referentes à (aos): comunicação em cenários de crise; risco e incerteza, aspetos culturais das organizações, aspetos da tecnológicos e digitais, pandemia do covid-19 e outros apresentados nas seções anteriores.

A partir da PERG1, identificamos que em dois casos os participantes eram ex-estagiários que foram posteriormente contratados pelas empresas. Em outros dois, os *managers* vieram da área de engenharia, com vasta experiência profissional interligada à comunicação, em organizações multinacionais. Sobre o género, quatro empresas eram representadas por mulheres com idades de aproximadamente 30 a 50 anos e nas outras duas,

os homens tinham entre 50 e 65 anos. Com a PERG1, além dos cargos exercidos, tivemos como objetivo criar um ambiente mais leve e informal, de forma que os entrevistados estivessem à vontade para responder as perguntas.

No que diz respeito à gestão durante a pandemia (PERG2), nota-se que a partir do encerramento obrigatório das empresas e das primeiras medidas de restrição, os sentimentos de incerteza e medo foram comuns a todos. Para os líderes, a organização da equipa, a dinâmica do trabalho e a relação com os clientes, tudo isso à distância, levou à reflexão algumas questões que há muito eram discutidas no ambiente profissional, como é o caso do regime híbrido de trabalho e de carga horária. Foi notório que aqueles que já praticavam algum tipo de trabalho à distância, seja consultoria ou outros serviços, foram menos prejudicados na adequação das demandas. No entanto, este aspeto foi percebido apenas nas empresas que possuem um menor número de funcionários, e também de clientes. Como por exemplo para a Empresa5 (PERG4), que afirmou que a organização da equipa “não foi assim tão drástica”, pois as mudanças que tiveram de fazer foi “de assegurar que havia condições técnicas para o trabalho”. (Empresa4, PERG4). Durante os primeiros meses de pandemia, as medidas tomadas pelas empresas tinham como objetivo principal e imediato dar continuidade aos seus serviços.

Sobre a comunicação de crise interna, percebemos que por se tratar de empresas que tinham o dever de gerir a sua crise e a dos seus clientes ao mesmo tempo, e dada a dimensão do covid-19, a prioridade foi em atender as demandas consideradas mais urgentes. Nesse sentido, as empresas depositavam suas forças de trabalho para encontrar soluções e gerir os impactos causados pelo Covid-19 aos seus clientes. Sendo assim, nenhuma das empresas entrevistadas ativaram para si, pontualmente, um processo de comunicação de crise. Não foi relatado o uso de nenhum manual que os direcionasse quanto às suas próprias atividades. Era complexo, mesmo para as empresas de comunicação, prever que uma crise dessa proporção se instalasse e pudesse impactar desta maneira o mundo globalizado.

Sendo assim, apesar de não declarar a utilização de manual específico, destacamos a proatividade desses atores em encontrar soluções para os desafios das organizações, especialmente no que diz respeito às demandas de trabalho. No que diz respeito a experiência em gestão de crise, a Empresa1 informou que já havia participado de outras crises. Já a Empresa2 relatou nunca terem vivido uma crise de facto. A entrevistada da Empresa3 relatou-nos que, desde que trabalha na empresa, desconhece situações de crise com grande impacto.

As Empresas4 e Empresa5 relatam terem enfrentado situações de crise, mas que não houve uma ativação interna para suas próprias empresas, apenas para os seus clientes. A Empresa6 relata que nunca tinham passado por uma situação de crise, mas que já lidaram com situações adversas de menor dimensão.

Relativamente à manutenção da empresa, as perdas de clientes e o *standby* de serviços em andamento influenciaram nas decisões acerca dos funcionários. A Empresa2 realocou alguns de departamentos menos ativos – como é o caso do departamento de eventos, para dar apoio aos mais ativos, como o administrativo ou o de social media. Na Empresa3, que perdeu praticamente todos os seus clientes durante os primeiros meses da pandemia, foi necessária a dispensa de funcionários. Essa característica, porém, não foi realidade na maior parte das empresas entrevistadas, sendo que apenas essa, das seis, afirmou ter demitido funcionários no período da pandemia. É importante destacar que a demissão ocorreu, segundo a empresa, de forma democrática e sob a promessa de reatarmos os contratos após o período pandêmico. Segundo a entrevistada, após o período mais difícil da pandemia a empresa voltou a crescer e readmitiu os funcionários ainda disponíveis para trabalhar. Hoje, a Empresa3 é uma das empresas com maior número de funcionários, após a pandemia, passando de 4 em 2019 para 11 em 2022.

De forma geral, os principais pontos abordados com relação ao Covid-19 foram, de facto, a dificuldade em se organizarem para atender as demandas dos clientes e, em seguida, de gerir todo o trabalho com a equipa à distância. Embora estes desafios sejam observados em diversas atividades profissionais, o serviço de comunicação foi considerado essencial à manutenção de diversos negócios, em especial por sua possibilidade de atuação no digital. Na pandemia do covid-19, mais do que lapidar a imagem dos seus clientes, a comunicação assumiu o papel de subsistência para os negócios. Com o isolamento social, a comunicação por meio do digital foi o único caminho possível.

Nesse contexto, percebemos que a comunicação interna ganhou um novo sentido em todas as empresas entrevistadas. Naquelas em que ela já exercia uma função mais ativa antes da pandemia, a dinâmica de reorganização para o trabalho desenvolveu-se melhor, tanto a nível de informação, pois permitiu um maior equilíbrio entre a equipa, quanto a nível de adequação das demandas. Por exemplo, a Empresa1 já dispunha de uma ferramenta própria de comunicação interna, que era utilizada para gerir algumas demandas de trabalho e informações do departamento de recursos humanos. De acordo com essa empresa, durante

o período pandémico a ferramenta permitiu com que as comunicações fossem mais ágeis, contribuindo para a interligação dos funcionários. Inclusive, ela passou a ser utilizada também por seus clientes.

Outros entrevistados revelaram que houve a necessidade de se criar novas estratégias para gerir a comunicação interna e externa, usando, inclusive, algumas ferramentas que não eram habituais. A Empresa6 disse-nos que já utilizava um chat interno “*que ajudou muito na pandemia*”. Ao discorrer sobre a comunicação interna, a Empresa4, argumenta que:

há uns anos, a comunicação interna era qualquer coisa de fenomenal e fantástico dentro das empresas. Depois, por várias razões, a comunicação interna deixou de ter aquela importância que tinha, talvez há 15 anos atrás, e, hoje em dia, quase que não se falava de comunicação interna (Empresa4).

Após a pandemia, a mesma relata que:

o que acontece é que nós vimos o ressuscitar, se é que posso dizer assim, da comunicação interna dentro das empresas. Hoje as empresas dão muito mais importância à comunicação interna do ponto de vista estratégico. Ou seja, eu acho que a pandemia trouxe a sensibilização de olharem a comunicação interna como uma ferramenta estratégica para a gestão (Empresa4, PERG6).

Sobre o uso da tecnologia, este não parece ter sido um grande problema para as empresas. Foi notado o aumento no uso de ferramentas digitais de comunicação, como apontado pela Empresa5, que ressalta o “*aumento significativo das mensagens via eletrónicas, como o WhatsApp*” (Empresa5, PERG8). A Empresa2 salientou que tiveram “*bastante facilidade, porque toda a gente já trabalhava com computadores portáteis, por isso foi fácil levar para casa*” (Empresa2, PERG9). Nos relatos das empresas, notamos que o uso do digital ao longo dos meses também gerou uma certa “*saturação tecnológica*”. De forma geral, o uso constante das tecnologias digitais no trabalho foi, de início, interessante por ser uma novidade, mas ao longo dos tempos tornou-se estressante. Este aspeto tem relação com a quantidade de horas trabalhadas, pois havia uma confusão sobre quais eram, efetivamente, as horas de trabalho, o que veremos à frente.

Relativamente às atividades prestadas durante os primeiros meses da pandemia, os entrevistados alegaram que os serviços foram totalmente adaptados para o digital, de forma a continuar a dar resposta aos seus clientes. A Empresa2, cujo serviço já tinha o enfoque no digital antes da pandemia, relatou que as *“equipas estavam muito motivadas e entusiasmadas para apresentar ideias e formas de reagir”*, mas que *“aqueles três meses iniciais foram meses muito intensos de trabalho”* (Empresa2, PERG2). Já na Empresa6, em que o serviço prestado era direcionado às relações-públicas, foi relatado que houve a necessidade de serem mais criativos para que pudessem dar respostas aos seus clientes, por isso foi dito que *“não estava a acontecer nada, então tivemos que ajudar os clientes a perceber o que poderíamos fazer [...] nós agimos com muitos brainstormings para perceber que caminhos seguir e o que os clientes tinham para implementar”*. Além disso, a entrevistada disse-nos que *“sentimos que trabalhávamos mais na pandemia, pois passávamos muito mais tempo em calls e, às vezes, chegava a ser ridículo a quantidade de chamadas e calls que fazíamos durante um dia”* (Empresa6, PERG9).

No caso da Empresa5, que possui clientes mais discretos do ponto de vista da comunicação, foram utilizadas estratégias que antes da pandemia eram consideradas como canais de uso informal de comunicação. No ponto de vista da Empresa5, *“a comunicação interna sofreu uma revolução”* no período da pandemia, pois:

a forma de comunicar que nós não estávamos habituados, ou seja, a comunicação em grupo, digamos, telemática, era uma coisa que estava dada ao grupo de familiares ou de amigos ou e até de uma forma restrita. Quer dizer, isso veio de facto a criar algum carácter informal, repito nas organizações, sem ser os recursos humanos ou o chefe a dizer (Empresa5).

Outra característica com relação à comunicação interna, é que, no eclodir da crise, a comunicação baseada na transparência com os funcionários foi preponderante para a gestão vertical e horizontal¹² do trabalho. Esse aspeto foi considerado extremamente relevante para que se mantivessem as atividades em funcionamento nas empresas de comunicação.

¹² ¹² Gestão vertical é o nome que se dá às empresas hierarquizadas, onde o comando é definido de cima para baixo, ou seja, a presidência está no topo e as e mais áreas subordinadas abaixo. No caso da Gestão horizontal, os colaboradores têm maior autonomia e assumem mais responsabilidades durante os processos de tomada de decisão.

A gestão do trabalho, da comunicação e dos serviços prestados, somados ao ambiente de incerteza, elevou a necessidade da gestão das emoções. Esse foi aspecto apontado como essencial, sendo citado em muitos momentos das entrevistas. Ao lembrar do que significou o Covid-19 (PERG2), a Empresa1 respondeu que: *“quando se fala de Covid-19 eu penso em palavras como união, partilha, como proximidade e, se calhar, emoção. Foi uma série de sentimentos”* (Empresa1, PERG2). Do mesmo modo, a Empresa2 afirmou que quando a pandemia de fato se instaurou:

o maior problema foi o choque da incerteza, pois ninguém sabia muito bem o que fazer. E houve ali um primeiro momento em que, eu diria, era assim uma espécie de pânico generalizado. Era misturar a vida pessoal e a vida profissional (Empresa2, PERG2).

A gestora da Empresa3 fez uma ressalva sobre a maneira com que a liderança da empresa geriu a comunicação com os funcionários, destacando a transparência como o fator mais importante nesse período:

A meu ver, foi sempre tudo muito transparente, o que foi ótimo, porque não era altura para dúvidas nem questões. E aquilo que foi feito é que a nossa CEO, a nossa fundadora, ligou a todas as pessoas para fazer o ponto de situação (Empresa3, PERG3).

A Empresa6 revelou-nos que *“quando a pandemia veio, foi um bocadinho assustador, porque tivemos alguns clientes que pararam”* (Empresa6, PERG2). Para a Empresa4, a pandemia do covid-19 foi uma crise que gerou em outras crises, sendo este o grande desafio à gestão. E que a perda no volume de negócios, a gestão dos funcionários, trabalhar de casa e organizar tudo por teletrabalho, foram consequências ou crises, a serem geridas numa responsabilidade conjunta com os funcionários.

De forma geral, todas reforçam a ideia de consolidação de uma cultura empresarial de grupo. Neste ponto, foi perceptível que quando os entrevistados discorreram sobre aspectos emocionais, estavam a concordar que o momento permitiu que toda a equipa, dos chefes aos subordinados, enxergassem as suas responsabilidades, em conjunto, para ultrapassarem a crise. Ao mesmo tempo, notamos que para os entrevistados a incerteza daquele momento gerou reflexões sobre a vida pessoal/profissional nos funcionários.

Sobre o impacto do isolamento nas atividades, a Empresa2 argumenta que *“as pessoas estavam em casa, mas sentindo a falta do contacto, daquela partilha de ideias no dia a dia”* e que *“à distância é mais difícil manter aquela energia, aquele espírito de equipa, porque cada um está na sua casa, logo, não estamos todos juntos a carregar as baterias uns dos outros”*. (Empresa2, PERG2) A Empresa1 também apontou essa necessidade, demonstrando que conseguiram *“fazer uma cocriação digital, mas nunca tendo aquela força, como quando nós estamos presencialmente* (Empresa1, PERG2).

No que toca ao espírito de equipa, as empresas realizaram momentos de interação e descontração online para manterem a integração. Desde cafés digitais, sessões de *coaching* e até mesmo atividade física eram partilhadas entre os ecrãs dos funcionários e dos fundadores das empresas. A Empresa3 disse-nos que *“uma vez por semana tínhamos um treino a hora de trabalho”*, além de encontros online para praticarem o inglês. A Empresa1 relatou-nos que *“os colegas ligavam uns para os outros para saber como estavam e comentavam se alguém não estivesse bem”* e que tiveram *“uma network de ajuda dentro de ajuda”* o que *“foi muito importante para aquele momento”*. (Empresa1, PERG2). Naquelas empresas em que a equipa era mais jovem, notamos maiores possibilidades de interação, para além do contexto de trabalho. Consequentemente, essas equipas relatam o crescimento da satisfação dos funcionários. No caso da Empresa3, foi revelado uma credibilidade maior à liderança a partir destas ações. A Empresa4 relatou que no momento, como estratégia de gestão de crise, criaram uma ferramenta de comunicação que tinha como objetivo propagar boas notícias. Neste caso, a ferramenta era utilizada internamente e também com os clientes, que deviam sempre ser positivos ao informar alguns de seus desafios. A empresa afirma que *“para agência essas foram também estratégias de gestão do âmbito da crise”* (Empresa4, PERG8). A Empresa2 diz que realiza dois eventos por ano entre os funcionários, mas notam que *“no ano passado foi mesmo muito especial, sentimos que as pessoas estavam mesmo muito felizes por voltarem a estar juntas.* (Empresa2). A fim de resgatar a socialização entre a equipa, as empresas relataram que ao regressarem ao trabalho no escritório muitas destas atividades estão em continuidade, como é o caso da Empresa3, em que continuam *“a fazer os treinos, mas agora são às sextas”*. Já na Empresa6, as atividades diminuíram, mas afirmam que continuam a fazer momentos de interação entre a equipa.

Sobre as consequências dessas atividades, a Empresa1 afirmou que o contacto entre as diversas equipas de trabalho aproximou pessoas dos departamentos e escritórios, que não

tinham tanta proximidade. Essa característica também foi observada em outras empresas com escritórios no estrangeiro. A Empresa3 relata que o contacto entre os escritórios de Portugal e Madrid foram fortalecidos de forma particular, contribuindo para as questões do trabalho. Na Empresa6, a consequência positiva refletiu-se na expansão da empresa, que abriu um escritório em Espanha no ano de 2021, sendo alguns dos seus clientes portugueses que expandiram os negócios para o país.

Quanto ao horário laboral, este foi um aspeto que sofreu alteração e foi pontuado por todas as seis empresas entrevistadas. O motivo é claro:

esta pandemia veio fazer com que se entendesse perfeitamente que é possível trabalhar remotamente, criando um maior equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, porque se pode dedicar o tempo de uma forma repartida ao longo do dia (Empresa5).

Na Empresa 5, o entrevistado relata ainda que:

não vamos todos às nove horas para escritório. Venho calmamente, sem trânsito e tenho a minha reunião, fazendo aquilo que tenho a fazer, no tempo que julgo ser o meu tempo de trabalho, com a mesma produtividade ou até mesmo maior (Empresa5).

A qualidade de vida em contraste com a carga horária de trabalho foi uma reflexão que destacamos como determinante para a decisão das empresas entrevistadas por um novo regime de horário. Na Empresa 1, foi declarado que *“neste momento estamos a fazer três dias no escritório e dois dias em casa”*. Na Empresa 2, apesar de considerarem a falta do contacto físico e da proximidade entre a equipa, ao regressarem para o escritório a empresa afirma que voltaram *“no regime misto, mas na realidade é mais dias no escritório que em casa, pois fazemos quatro dias no escritório e um dia em casa. Sentimos que a maioria das pessoas precisava disso, desse contacto”*. Na Empresa 4, o entrevistado afirma que passaram a fazer a *“definição por objetivos mais do que propriamente cumprimento de horário”*. Sobre o que acredita ser o futuro do horário de trabalho, a Empresa5 afirma que é possível *“encontrar um equilíbrio entre as duas situações. Ter situações que se justifiquem as reuniões presenciais e não”*. A Empresa 6 disse-nos que *“nunca voltamos ao full presencial. Nós estamos em regime*

híbrido. As pessoas podem estar a três dias em casa e dois no escritório, mas depois é um bocadinho a critério de cada pessoa” (EMPRESA 6).

Sobre o aumento dos serviços após a pandemia (PERG10), as empresas com equipas mais jovens relatam que houve um aumento expressivo tanto das demandas de trabalho quanto da captação de novos clientes. Na Empresa 3, por exemplo, que perdeu praticamente todos os seus contratos durante os primeiros meses da pandemia, hoje afirmam que têm a possibilidade de *"escolher melhor os clientes que querem trabalhar"*, garantindo que estão *"em posição de também rejeitar clientes"* e argumentando sobre a posição de poderem, inclusive, aceitar *"clientes que realmente façam sentido e que vão de acordo com os valores e cultura"* (Empresa 3).

Após a análise de conteúdo de cada uma das entrevistas, procedemos à criação de um instrumento visual que apontasse de forma objetiva todos as características apresentadas pelos entrevistados. Esse processo de categorização teve como base as hipóteses apresentadas por este trabalho e que estão apresentadas na seção 3 do estudo. De forma a contextualizar a leitura, as nossas hipóteses, apresentadas na seção 3 deste estudo, são de que:

- 1- Através a gestão de comunicação de crise durante a pandemia do covid-19 os hábitos organizacionais foram modificados, além do modelo tradicional de gestão de comunicação crise, resultando em impactos à cultura organizacional das empresas.
- 2- Também acreditamos na hipótese de um maior reconhecimento das atividades de gestão de comunicação, que culminou no fortalecimento na relação entre empresa, clientes e colaboradores, e nos aspetos emocionais dessa relação.
- 3- Sobre o uso da tecnologia, a nossa hipótese é que houve uma aceleração digital e tecnológica nas empresas de comunicação, o que conferiu às empresas a responsabilidade comunicacional das organizações para manutenção da sua sustentabilidade.

Sendo assim, segmentamos as características identificadas a partir de três aspetos principais: a emoção, o uso da tecnologia e os novos hábitos organizacionais.

Nesta fase de análise, a Tabela 3, apresentada a seguir, agrupa, de forma objetiva, as temáticas abordadas pelas seis empresas durante as entrevistas. Esses temas foram

identificados através da audição, depuração e análise individual de cada um dos conteúdos. Alguns entre eles possuem maior reincidência que outros, e a mensuração dessa frequência será realizada na fase quantitativa deste estudo. As entrevistas com as marcações dessas unidades de registo estão disponíveis para consulta na seção de anexos.

CATEGORIZAÇÃO DE IMPACTOS		
TEMAS E SUBTEMAS APRESENTADOS E RELACIONADOS NAS HIPÓTESES		
TEMA 1: EMOÇÕES	TEMA 2: TECNOLOGIA	TEMA 3: NOVOS HABITOS ORGANIZACIONAIS
Fortalecimento na relação entre a equipa	Serviços mais digitalizados	Teletrabalho após a pandemia
Fortalecimento na relação com os clientes	Aumento de ferramentas de comunicação entre equipa	Oferta de novos serviços em comunicação
Novas habilidades profissionais		Alteração do modelo de Gestão de Comunicação de Crise
Fadiga digital/saúde dos funcionários		Gestão de Talentos - (profissionais de comunicação)
Novas atividades de interação e manutenção da equipa		Avanço nos aspetos de Comunicação Interna
		Diminuição das reuniões presenciais nos clientes
		Aspetos sobre a Responsabilidade Partilhada entre empresa/funcionários
		Maior gestão de tempo de trabalho
		Projeção de planos com enfoque no curto/médio prazo
		Maior aproximação dos líderes de hierarquia
		Atenção pautada às novas gerações
		Preocupação com aspetos ambientais
		Presença de Gestores de comunicação em reuniões de board nos clientes
		Maior atenções aos aspetos de comunicação estratégica

Tabela 2.
Categorização dos Impactos

A Tabela 2 salienta expressivamente a diversidade de assuntos relativos às emoções, tecnologia e novos hábitos organizacionais apresentados durante as entrevistas. Para responder aos objetivos específicos e aferir aqueles temas que se revelam como sendo os de maior impacto às empresas, é necessário procedermos à análise quantitativa, momento em que nos é possível contabilizar a frequência dos impactos com base na quantificação dos temas.

7 COLETA DE DADOS E ANÁLISE QUANTITATIVA

7.1 Análise estatística descritiva

Na sequência desse estudo, utilizamos os dados apresentados durante a análise das entrevistas qualitativas para mensurar a frequência dos impactos observados. Fizemos uso das entrevistas depuradas para quantificar o número de vezes que os temas foram citados pelos entrevistados. Consideramos tanto as unidades de registo quanto as de contexto vinculadas às categorias, segmentamos os trechos das entrevistas que remetem ao medo, surpresa, choque, união, partilha, proximidade e relacionamento para aspetos emocionais. Para aspetos sobre tecnologia, consideramos os registos e/ou contextos sobre: a utilização de ferramentas informáticas, softwares, serviços de tecnologia em rede. E em relação aos novos hábitos organizacionais, utilizamos as unidades sobre as mudanças comportamentais, alteração de modelo de negócio, novas orientações para o trabalho e alteração de identidade das empresas/marcas.

Na Empresa 1, identificamos e destacamos a seguir os seguintes aspetos relacionados às emoções:

[...] quando me fala COVID-19 eu penso em palavras como União, como partilha, como proximidade e se calhar a emoção, portanto também, portanto, foi assim uma série de sentimentos, se posso dizer. E o COVID, portanto, foi algo que inesperado, como todos vivemos exatamente a mesma sensação de surpresa, porque ninguém estava à espera.

[...] e depois foi muito esse lado, a união, porquê? Porque estávamos, sentíamos que que era uma coisa inesperada e que precisamos de estar todos muito juntos e depois proximidade, porque nós nunca tivemos tão próximos dos nossos colegas de Espanha, dos nossos colegas da América Latina, porque criámos grupos de trabalho, tínhamos muitas calls em que estávamos em permanente contato com os nossos colegas, que por norma não nos diziam tanto os de Espanha, sim, eu no meu caso, eu via muito a equipa de Espanha visitava os muito, mas havia pessoas da minha equipa que não tinham tanto contato com os colegas. E, portanto, sentimos que realmente estávamos muito mais próximos.

[...] a emoção, porque todos estávamos a ser afetados por várias coisas, portanto, todos os dias tínhamos uma série de emoções e de sentimentos, ou porque alguém de família estava doente ou porque tínhamos alguém próximo que não estava bem.

[...] acima de tudo foi, realmente, esta união e a vontade de podermos estar a estar juntos. Por exemplo, nós tivemos a sorte, tínhamos calls mensais com o Presidente do grupo, que normalmente não está connosco mensalmente, portanto não nos vê mensalmente e tínhamos oportunidade de falar com ela sobre como é que estão a correr os escritórios.

[...], portanto foi, foi realmente um momento muito bonito a apesar da adversidade, tudo o que nós estávamos a viver e depois tínhamos aquele lado que era, havia sempre uma call, um contacto, um telefonema para, de alguém que nos ligava.

[...] toda a gente quer ser CEO ou toda a gente quer ser diretor, que toda a gente quer no fundo coordenar algo, mas esquece, por vezes o líder é uma pessoa muito só, portanto é muito só e quando está no meio de uma adversidade, obviamente não tem tempo para pensar, não tem tempo para estar muito a olhar para ele próprio, não é? E é bom durante esse tempo foi muito bom receber telefonemas de colegas a perguntar como é que está? E você, como é que está?

[...] durante a pandemia em que tivemos em situações de fragilidade, isso tornou-se ainda muito mais forte e, portanto, as pessoas ligavam aos colegas, ligavam uns para os outros, falavam para saber se e comentavam se alguém não estava bem, mandavam mensagem: "Olha, esta pessoa não está bem, podem ligar" e, portanto, tínhamos aqui uma network de ajuda dentro, de ajuda, e foi muito importante para este momento.

[...] durante a pandemia, estando em casa, acordava exatamente à mesma hora, mas havia dias em que acordava, sentava me na borda da cama, e eu tinha que dizer para mim mesma, "to days go in to be a good day" e portanto, é um bocadinho, hoje vai ser um bom dia, porque tínhamos que dizer isto repetidamente.

[...] "nós podemos perder a nossa liberdade, mas nunca vamos perder a nossa esperança" e, portanto, essa frase que me ficou desse filme acompanhou me durante toda a pandemia. Quer dizer, nós estamos fechados. Estamos no fundo reservados, perdemos a liberdade de sair a liberdade de fazermos muitas coisas, mas a Esperança de que isto iria melhorar não deixou de me acompanhar todos os dias. Por isso, quando sentia mais fraqueza ou sentia-me a fraquejar,

lembrava me dele. E tentava levantar o ânimo porque, porque foram alturas muito complicadas em que tínhamos clientes de áreas de alimentação, mas especificamente mais sectores, mais difíceis, como é o caso de restauração, em que estavam numa situação complicada. Nós tínhamos clientes da do âmbito dos ginásios.

[...] obviamente fomos afetados e tentámos ajudar em tudo o que era, estava ao nosso alcance com clientes que foram muito afetados e ficaram sem trabalho, sem oportunidade de continuar a sua operação.

[...] começamos a marcar cafés digitais e conversas digitais e depois apareceram. Mas não é a mesma coisa, não é a mesma coisa, porque obviamente a Yone não consegue abraçar um colega. Não consegue fazer uma série de coisas que normalmente se alguém chega ao pé de si e documenta alguma situação mais adversa, tem outra proximidade e não ri, mas não ri digitalmente não é a mesma coisa, portanto, essa parte.

[...] sim, todos estavam apreensivos, portanto, toda a gente foi apanhada na curva, como se costuma dizer, portanto, estávamos todos surpreendidos.

[...] o líder é um solitário, é uma pessoa muito só nas organizações em geral, e há líderes que se conseguiram adaptar e conseguiram dar o salto.

[...] eu acho que muitos líderes se aperceberam durante a pandemia que estavam distantes da sua equipa, até estou a falar consigo e estou-me a arrepiar, porque é algo triste, não é, portanto, sentirem que do outro lado não têm pessoas, mas que não estão só a sentir dificuldade para comunicar com eles, mas que também sentem dificuldades de passar mensagens, de ter impactos do outro lado.

[...] tivemos todo o medo do mundo e todo respeito pela situação que tínhamos pela frente e tínhamos alguns desafios e muitos receios, muitos receios.

[...], portanto, a esse nível houve realmente uma aproximação e houve um interesse por parte das organizações de estenderem mais pontos.

[...] tirando a parte emocional que estávamos, ainda estávamos todos muito mais fragilizados, mas sempre foi, faz parte do ADN, portanto, é o que nos diferencia é o facto de nós sermos muito ligados.

[...] os meus colegas sempre disseram “que lhe passes bien”, que tu desfrutes, que tu sejas feliz e, portanto, isto sempre existiu dentro da organização e, portanto, durante tanto tempo da pandemia, como estávamos mais ligados, estávamos muito mais em contato uns com os outros.

Com base nessa análise percebemos que as questões emocionais foram de facto mais relevantes e presentes durante a entrevista com a Empresa 1. Sobre os aspetos tecnológicos, esse não pareceu ser um desafio de alto impacto durante a pandemia. A análise descritiva revela que durante as entrevistas a questão tecnológica foi tratada apenas três vezes, como apresentamos nos trechos a seguir:

[...] nos adaptamos muito bem em informática, funcionou muito bem, portanto foi das coisas cruciais que nos trouxe muita tranquilidade desde o primeiro minuto em que começámos a trabalhar na plataforma Teams, que é a plataforma que usamos, nada falhou nem com calls com clientes.

[...] eram calls com toda a equipa, portanto, eram com praticamente 500, 500 colaboradores, que é um universo. Nós somos 450, mais ou menos, por cerca de 500 colaboradores do grupo que envolviam as calls.

[...], portanto, estávamos constantemente a ter calls e, portanto, era ininterrupto porque estávamos à mercê de toda a gente, portanto, as pessoas acabaram por nos marcar calls.

Relativamente aos novos hábitos organizacionais, a Empresa 1 demonstrou que foram impactados de forma relevante, como descrevemos a seguir:

[...] havia dias que começavam às 8 da manhã porque temos a casa mãe em Portugal. São 8 da manhã, mas em Espanha eram 9, portanto, havia calls que nós tínhamos às 8 da manhã e que terminávamos muito tarde.

[...] outra das coisas que também aconteceu não tem a ver com a comunicação de crise, mas que me envolveu que eu tivesse de trabalhar durante a noite. Nós tínhamos calls com a América e com uma das vice-presidentes que era australiana, portanto, as horas tinham que ser, cheguei a ter calls às 11 da noite, quase aqui empurrado, foi um desafio, foi grande um desafio!

[...] nós tínhamos era um manual de regresso ao trabalho, por exemplo, isso criámos, a saber como é que vamos regressar. Porque havia muitas questões, isso tem a ver com a crise no fundo, porque as perguntas surgiam, as pessoas perguntavam como é que nos vamos sentar, como é que vamos usar o refeitório? Portanto, isso nesse aspeto, criámos esse tipo de manual que foi feito em conjunto com o nosso departamento de RH.

[...] nós agora trabalhamos mais no digital.

[...] tivemos líderes que nunca o tinham feito e que conseguiram fazer esse esse salto de (comunicação ativa), mas era querer muito. É preciso querer muito fazer esse salto quando não são. São pessoas muito diferentes daquilo que (o momento) exigia. A pandemia e que realmente foi uma exigência muito grande.

[...] eu acho que a comunicação, a comunicação foi a área que mais foi valorizada nesta situação de pandemia. Foi a primeira vez em que a comunicação teve no topo da pirâmide

[...] antes da pandemia, a comunicação não se sentava no “board” as organizações, portanto, que é uma realidade que eu espero que mude.

[...], mas sentimos que realmente houve crescimento de serviços, porque tivemos. A comunicação esteve no topo da pirâmide, inclusive, independentemente de estarmos a trabalhar e a gerir situações de crise e a trabalharmos todas estas áreas, nós achámos que esta era nossa oportunidade e o momento da comunicação.

Na Empresa 2, as emoções também foram situações de grande relevância, como podemos perceber nos trechos destacados a seguir.

[...] eu diria que num primeiro momento, o maior problema foi o choque não é, a todos os níveis, o choque, a incerteza, ninguém sabia muito bem o que fazer não é. Ninguém sabia muito

bem e houve ali algum, um primeiro momento que eu diria que era assim, uma espécie de um pânico generalizado. E era misturar a vida pessoal e as vidas profissionais. Mas pessoas estavam muito assustadas. O mundo estava assustado não é, pronto!

[...] nós tivemos a nível de, a nível de equipa na realidade das nossas equipas e estavam muito, muito motivadas e muito entusiasmadas para apresentar ideias, apresentar formas de reagir, tivemos equipas muito motivadas neste sentido e oferecemos logo muitas soluções a nível de gestão de redes de criação de conteúdos.

[...] nós vivemos, vivemos de relações, não é? Somos pessoas, vivemos do contato humano e em muitos trabalhos isso é importante, mas numa agência isso é mesmo determinante porque nós precisamos disso. E as pessoas estavam em casa, mas sente-se a falta do contato, daquela partilha de ideias no dia a dia.

[...] esse contato pessoal, essa conversa, não é? Sentimos que isso é muito importante.

[...] a distância mais difícil é manter aquela energia, aquele espírito de equipa, porque cada um está na sua casa, não estamos todos juntos a carregar as baterias uns dos outros, não é?

[...] fizemos (o encontro anual) no ano passado foi, foi mesmo muito especial, mas sentimos que as pessoas estavam mesmo muito felizes. Por voltarem a estar juntas? Sim, sim, sim.

[...] vamos sempre precisar deste contacto direto e humano e o toque, não é?! (...) nós acreditamos que a relação, ou o contato físico, o evento, vai sempre ser necessário.

[...] Temos equipas que trabalham em muita proximidade com os clientes e que têm reuniões mensais quinzenais com os clientes e esse é um, é um canal que nós usamos com muita eficácia, e depois temos um e-mails, temos o WhatsApp, não é? Temos grupos de WhatsApp com todos os clientes. E temos uma newsletter onde partilhamos também todas aquelas informações que consideramos mais oportunas além, claro, das nossas redes sociais, onde também vamos comunicando com clientes e não só.

Sobre as questões de tecnologia, poucos momentos fizeram menção direta a algum impacto significativo, sendo essas situações descritas a seguir:

[...] por acaso nesse nível (tecnológico) nós até acho que tivemos bastante facilidade, porque toda a gente já trabalhava com computadores portáteis, por isso é fácil levar para casa, não é? E a nível de documentos e partilhas e partilhas internas, temos uma drive partilhada por isso esse nível, claro que nunca é igual a estar no escritório, mas nós conseguimos fazer o nosso trabalho, que eu posso fazer o meu trabalho de onde quiser, desde tenho um telemóvel, um computador.

[...] raro haver a reuniões virtuais, aliás, não era muito raro, mas fazia-se mais com clientes internacionais.

[...] o online vai se manter como é óbvio não é, porque facilita imenso a vida e porque é muito útil e tem imensas vantagens, mas o físico nunca vai deixar de ter a sua importância e vai sempre, vai sempre ter o seu lugar e o seu papel, porque as pessoas vão sempre precisar.

[...] a pandemia também acelerou muito a digitalização dos e-commerce não é. Também é algo que veio para ficar e as marcas têm todas que apostar nas suas lojas online, porque efetivamente como todo cliente hoje pode pesquisar online, comprar fisicamente ou então ver a primeira, pesquisar no físico e depois efetivar a compra no online. É tudo muito híbrido, não é.

A descoberta de novos hábitos organizacionais também teve destaque na Empresa 2 durante a pandemia. Em cinco situações a argumentação demonstrou bastante relevância, os quais descrevemos a seguir:

[...] logo aqueles três meses iniciais foram uns meses muito intensos de trabalho e pronto e depois em terceiro lugar, sentimos logo no imediato, mas depois a médio e ainda continuamos a sentir.

[...] por isso, nós voltamos ao escritório e voltamos no regime misto, mas que, na realidade, é mais no escritório do que em casa, porque são quatro dias no escritório e um dia em casa, e sentimos que a maioria das pessoas precisava disso.

[...] e foi isso que foi verificado, que o trabalho realmente pode ser feito dessa forma (homeoffice).

[...] acho que é, se calhar, mais a nível destes pedidos que agora nos surgem de clientes, que nos pedem estes planos de crise, especialmente no caso de ataque cibernético.

[...] nós estamos a receber muitos pedidos de propostas, muitos pedidos de propostas para eventos, para o nosso trabalho de comunicação e assessoria.

Na Empresa 3, foi possível perceber o destaque dado às questões emocionais. Destacamos então os momentos em que a empresa detalhou esses aspetos.

[...] para nós foi muito complicado (...) portanto, nós éramos 4, tivemos de dispensar duas pessoas e eu acabei por ficar. Eu e a diretora em Portugal. Pronto foi, foi uma situação muito chata.

[...] a meu ver, foi sempre tudo muito transparente, o que é, o que foi ótimo, porque não era altura para dúvidas nem questões. E aquilo que foi feito foi que a nossa CEO, a nossa fundadora, ligou a todos, a todas as pessoas, a todas as pessoas da empresa em Portugal e Espanha.

[...] foi feita uma chamada com cada uma das pessoas para explicar o ponto de situação, para colocarmos as dúvidas que tivéssemos e pronto, e a partir daí, foi muito claro e muito transparente. Numa altura dessas de super incertezas.

[...] criamos aulas de exercício de ginástica, portanto, com PT (...) então, todas as sextas e quartas, era uma vez por semana, tínhamos um treino a hora de trabalho, portanto, era antes do almoço para depois as pessoas terem tempo de tomar banho e tal, e fazíamos um treino.

[...] começámos a ter um boletim diário de boas notícias (...) porque era todos os dias eram más notícias na televisão e então recebíamos um boletim diário de boas notícias

[...] criámos um meeting às sextas-feiras só para falarmos uns com os outros (...) na hora de almoço, juntávamos por zoom e falamos um bocadinho do que estava, das coisas, depois percebemos que começou a deixar de resultar que já não tínhamos nada para dizer aos outros, mas nessa altura foi bom porque estávamos todos fechados em casa, ninguém tinha nada para fazer.

[...] em termos de comunicação, portanto, a nossa ligação com Espanha até ficou muito reforçada, porque acabamos por ter muito mais momentos em que estávamos juntos

[...] houve uma, uma maior entreaajuda de todos, acho que foi isso, acho que isso é um bocadinho mundial e passageiro também, mas que bom que foi. Estamos todos no mesmo barco e isso notava-se quando conversávamos todos e tudo mais.

[...] havia essa preocupação sempre, seja nós sempre sentimos eles, eu sempre senti uma preocupação de: “Estar tudo bem?”, “É preciso alguma coisa em vossa casa?”, “O que é que precisam em termos de material?” E tudo mais... “O que é preciso ir buscar ao escritório? Vão ao escritório! Levem tudo o que precisarem para casa, os repousa pés, as coisas para o computador!”

[...] portanto eu acho que a relação até ficou reforçada no sentido de que bom que, por que isso não se viu em muitos casos, não é? Então que bom que estamos numa empresa que tem esta, que se preocupa connosco e que faz o que pode.

[...] Sim, sim, sim, sem dúvida! São os nossos pontos fortes, enquanto cultura e enquanto empresa, ou seja, eu acho que tudo parte de uma cultura de transparência e de ouvir. Foram feitos questionários sobre que é que nós queríamos, o que é que nós preferíamos, o que é que nós dávamos mais importância. Portanto, ouvir o colaborador.

[...] portanto, não é só internamente, mas também com os clientes que nós temos, para nós é ótimo, é uma questão de congruência, portanto, nós não aceitamos empresas que não vão de acordo com os nossos valores.

[...] acho que tem mesmo a transparência e cuidado com, que tiveram connosco, acho que esses dois pontos é realmente o que deve ficar, porque depois reflete-se em todo o resto, tipo, reflete-se em todo, o até agora que é assim, portanto, acho que sim. Acho que isso é mesmo mais importante na altura.

A nível de tecnologia, a Empresa 3 não demonstrou muitos desafios. Nesse sentido, a entrevistada destacou apenas a grande quantidade de ferramentas, para reuniões online, que fizeram uso. No seguinte trecho destacamos o que foi dito pela entrevistada.

[...] em termos de ferramentas, abriu-se todo um novo leque. Nós sempre trabalhamos pelo Skype, então, abriu-se todo um novo leque como o Meet, Zoom e tudo o que havia para experimentar, fomos experimentando, criámos contas da empresa pronto, foi assim uma nova dinâmica.

Sobre os novos hábitos organizacionais, a Empresa 3 destacou as seguintes situações:

[...] percebemos que tínhamos mais tempo, tínhamos menos clientes e então tínhamos de arranjar aqui outras dinâmicas e o --- que é uma hora do nosso dia, então aquilo que ela faz basicamente é, temos ali uma horinha em que estamos só a falar inglês.

[...] começamos também a tentar vender mais esta questão da crise, portanto, de planos de comunicação de crise, a tentar mostrar às empresas que o nosso papel era ajudar também nesse sentido.

[...] realmente, estas atividades todas que eu acho que fazem parte daquilo que nós temos. Obviamente, que para além disto que foi criado na pandemia, temos outras políticas, temos imensas coisas que até são muito giras e muito, muito boas.

A Empresa 4, assim como as demais organizações, também demonstraram muitos aspetos relativos às emoções durante a gestão de crise, os quais destacamos:

[...] e todos nós sabemos que isso não foi fácil, não é? Portanto, aí algumas pessoas tinham dificuldade em trabalhar em casa, a muitas entraram mesmo em situações de stress e de rutura total.

[...] criamos um conceito de comunicar a que batizámos de comunicação positiva. E esta comunicação positiva, no nosso entender, foi um conceito que depois se traduziu em todo um conjunto de ações e de iniciativas. Mas tinha como objetivo inicial ser uma comunicação positiva.

[...] os níveis de confiança e, sobretudo, os níveis de confiança na empresa, porque uma das coisas que nós achamos durante a pandemia e durante esta crise é que as pessoas, de uma forma geral, começaram a perder a confiança na sua empresa.

[...] no nosso entender, era preciso comunicar de forma transparente, de forma assertiva, de forma que se conseguisse ganhar confiança, motivação e “engagement” para aquilo que eram os novos desafios.

[...] a pandemia trouxe a necessidade de estreitar relações com os clientes, estreitar relações com os parceiros ou “stakeholders” externos.

[...] e, portanto, aquilo que eu diria que posso dizer é que, de uma maneira geral, a comunicação mudou significativamente desde o momento em que a pandemia entrou por nossas casas adentro. Em casas e empresas não é, e portanto, a forma de comunicar com os clientes passou a ser diferente.

[...] a questão da confiança verifica-se muito, quer nos “stakeholders” internos, como nos “stakeholders” externos, não é. Portanto, as empresas aperceberam o quanto é importante criar uma relação estreita com cada um dos seus clientes.

[...] e hoje, de uma maneira geral, nota-se que as empresas passaram a estar mais envolvidas com a própria comunidade.

[...] se calhar, as empresas uma maneira geral, se atentaram para a importância da comunicação. (...) Portanto, a comunicação também durante esse período apareceu aqui como uma função, como eu já lhe disse, uma função estratégica, com as competências para ajudar as empresas e as pessoas a ultrapassar essa fase.

[...] e depois entre as pessoas, eu acho que as pessoas, todas elas, de uma maneira geral, onde eu também me incluo, interiorizar uma coisa que eu acho que até há algum tempo atrás estava um pouco esquecido, que é, não vamos longe se formos sozinhos! E, portanto, isso mudou muito a cultura organizativa das empresas, quer dizer como empresas e como pessoas acho que concluíram que só se consegue o sucesso, quer seja do ponto de vista individual ou coletivo, se estiverem juntas.

[...] a outra coisa que também passamos a fazer foi olhar também tal e qual como qualquer empresa, olhar para o limite dos colaboradores, não é? E, portanto, isso passamos a ter, passamos a olhar mais para a questão dos cuidados de saúde. Passamos a ter preocupação em criar momentos livres para as pessoas, apostar muito mais na definição de prioridades.

[...] a pandemia veio de facto acelerar, se quiser, essa necessidade de mudança, não é? Porque as empresas perceberam que a comunicação é, de facto importante que a comunicação tem de ser vista ou tem que ser posta para servir os objetivos da empresa, coisa que pá no passado, isso não acontecia. Para isso, também precisamos de diretores de comunicação mais corajosos.

[...] relativamente à cultura organizacional, nós temos vindo a observar um fenómeno que que é bastante interessante, que é as empresas passarem a olhar mais para um para uma coisa que já estava algo esquecida, não é? Que são os valores, a missão e o próprio propósito, não é?

Sobre as questões tecnológicas, na Empresa 4 esse ponto teve um papel de maior destaque durante a entrevista. Destacamos a seguir os trechos em que o tema foi abordado:

[...] as empresas tiveram também aqui uma preocupação adicional que, confrontadas com esta realidade, tiveram que quase como que, começar a ensinar os seus colaboradores, como é que tinham que gerir o seu trabalho, neste novo ambiente.

[...] fizemos uma formação (tecnológica) que é destinada à liderança, a oposições de liderança dentro das organizações.

[...] antes da pandemia nós achávamos o entendíamos que a tecnologia separava, afastava as pessoas, Ok? Com a pandemia, isto veio precisamente causar o inverso, ou seja, a tecnologia aproximou as pessoas. E você repare, como seria se nós não tivéssemos a tecnologia que temos hoje em dia e os canais digitais como Zoom, Teams?

[...] todos nós, enquanto colaboradores, tínhamos em casa as infraestruturas técnicas para podermos continuar a assegurar o trabalho. E, portanto, e desde essa altura e durante praticamente os 2 anos, todos nós na empresa já trabalhamos todos a partir de casa.

[...] o trabalho Interno, enquanto agência e enquanto consultora de comunicação, não foi assim tão drástica. As mudanças que tivemos que fazer, eu diria que aquilo que tivemos que fazer, foi assegurar que havia condições técnicas para assegurar o trabalho.

[...] nós hoje praticamente ainda continuamos a trabalhar a partir de casa e, portanto, até porque a grande maioria dos nossos clientes também continua a trabalhar, continua a estar em teletrabalho e, portanto, acreditamos que a partir do próximo ano, o número de pessoas a trabalhar a partir do escritório possa vir a aumentar.

[...] a área da tecnologia foi, efetivamente, uma área onde tivemos que fazer “upgrades” (...) a tecnologia é uma área de investimento e, portanto, nós temos vindo a fazer isso.

[...] as próprias agências de comunicação, eu acho que se tiveram que reinventar um pouco com esta história toda das redes sociais. (...) Ora, hoje em dia, as redes sociais vieram substituir não só a quem comunica, como também a quem faz a gestão da comunicação.

Sobre os novos hábitos organizacionais, as mudanças demonstram não terem sido tão grades na Empresa 4, como destacamos a seguir os momentos e que essa questão foi tratada:

[...] permanente e constante das empresas e foi isso que nos levou a pensar, bom, temos de construir aqui uma comunicação, ideia diferente, um conceito novo e daí ter crescido ou nascido a...

[...] a importância de facto que se passou a dar às pessoas que foi uma coisa que antes da pandemia, enfim, a gestão de pessoas era uma coisa que muitas das vezes era esquecida (...) Enfim, tem uma panóplia de outras preocupações que antes da pandemia não tinham.

[...] definição por objetivos do que propriamente cumprimento de horário. Isso é hoje um desafio que se coloca a todos os gestores que é a necessidade de gerir com base em objetivos, mais do que gerir em função do horário, do horário laboral.

[...] Isto, quer dizer que as próprias empresas começam a olhar a comunicação como um parceiro estratégico do negócio.

Na Empresa 5, as questões sobre emoção também estiveram em voga. Na verdade, os três aspetos tratados, ou seja, a questão das emoções, tecnologia e novos hábitos organizacionais receberam considerável destaque durante as entrevistas. Vejamos os trechos que destacam esses momentos.

[...] basicamente, a pandemia representou uma alteração profunda nos procedimentos e na forma como as pessoas se relacionavam, isto é muito interessante.

[...] eu estive remotamente que é uma Bruxelas (...) portanto, as pessoas são mais produtivas, na minha opinião, pois, digamos, o brainstorming é mais assertivo e, eventualmente, mais profícuo se tivermos juntos.

[...] obviamente tudo isso foram coisas que levaram a uma a uma aprendizagem e, aliás, foi mais ou menos rápida, porque nem toda a gente se adapta ao ser humano.

[...] pois aquilo que está a acontecer no cliente, é o que está acontecendo na minha empresa. É também uma crise em geral.

[...] foi uma coisa que, por ser comum a todos os uniu os uniu, porque até na até nas imperfeições fomos iguais.

[...] é como se estivéssemos a descobrir qualquer coisa nova e estávamos todos a descobrir. Portanto era, digamos, era facilitado o deslize e o não cumprimento, pelo facto de ser muito virado para todos.

[...] era um processo novo para todos, de alguma forma, não é? E, portanto, havia uma grande apetência para fazer o melhor, perante um cenário que era desconhecido.

[...] uma maior flexibilidade e tolerância a eventuais erros que possam cometer, mas sim criou uma grande recetividade, sem dúvida nenhuma, até porque é uma situação de crise e falou, há bocado a comunicação de crise e situação de crise.

[...] em termos dos clientes, sim, aí eu penso que, bem, aí surgiu de facto a necessidade e por isso é que eu estava a dizer os dois vetores: o de dizer às pessoas o que é que estava a passar e o que é que ia acontecer, e as tranquilizar, além de dizer que ia se estabelecer novos procedimentos por isso.

[...] foi uma altura em que houve uma grande interligação, uma grande interligação entre os recursos humanos e a comunicação.

[...] essa necessidade que nós também sentimos de estar frente a frente com as pessoas para até sermos mais criativos ou gerar ali outro tipo de produtividade

[...] o vetor que tínhamos aqui quase mais importante era o interno.

[...] as pessoas estavam tão preocupadas com o que poderia advir dali

Sobre as questões tecnológicas, descobrimos que na Empresa 5, em que a liderança demonstrava ter mais idade que os demais, o assunto foi tratado com mais prevalência.

[...] as reuniões que tínhamos para o exterior que se passaram a fazer a si, portanto, isso começou a ser considerado como algo normal e nós começamos a avaliar até aonde, digamos, a eficácia da comunicação pela eficácia das reuniões que conseguimos ter online, que era uma novidade para todos.

[...] claro, com certeza, usamos muito o teams, e um outro que eu agora não me lembro, pois saiu um bocado em desuso, mas que era utilizado anteriormente.

[...] algumas organizações e empresas e clientes não estavam minimamente preparados, outros estavam um pouco preparados ou menos preparados para essas questões tecnológicas.

[...] notamos um aumento significativo das mensagens vias eletrónicas.

[...] a comunicação digital veio a revolucionar a forma de comunicar. Nós não estávamos habituados para democracia, esta comunicação em grupo. Há, digamos, telemática era uma coisa que estava vivo dada ao grupo de familiares ou de amigos ou e até de uma forma restrita.

Quer dizer, isto veio de facto criar a algum carácter informalmente, repito nas organizações, sem ser os recursos humanos ou sem ser o chefe a dizer.

[...] investimento que houve claro na compra, mas repare, já todos tínhamos um computador, já todos tínhamos Internet. Portanto, o que fizemos foi montar sistemas, que tem um custo, naturalmente.

Sobre as questões de novos hábitos organizacionais, a Empresa 5 destacou as seguintes questões:

[...] trabalhar se não estiver no escritório era uma coisa que efetivamente, na minha opinião, não acontecia antes da pandemia.

[...] esta pandemia veio fazer com que se entendesse isso perfeitamente, quer dizer a que é possível trabalhar remotamente, criando maior equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, porque se pode dedicar.

[...] do sistema de management e até na área de recursos humanos (...) tudo isso também veio alterar, digamos, profundamente essa e vertente.

[...] esse componente também faz com que nós percebamos que a crise não é só àquela que acontece no cliente.

[...] eu até acho que se calhar, foi uma altura em que mais se ouviram a necessidade de haver algum apoio das agências de comunicação, por que antes eram os recursos humanos tinham de a informar sobre todas as alterações que estavam a acontecer.

[...] fizemos muito simplesmente ir buscar profissionais capazes de desenvolver e levar a cabo, mas não temos estrutura pesada e nessa altura, efetivamente também não tivemos necessidade.

[...] há um contributo muito grande para neutralidade climática para a resolução dos problemas ambientais que temos, etc. Então, de alguma forma, esta crise veio demonstrar que

há formas de reduzir esses consumos e contribuir para a naturalidade do planeta e para a melhoria da sua vida através de pequenas alterações como esta de procedimentos.

[...] hoje estamos a trabalhar mais em casa já hoje estamos a trabalhar mais em casa, perfeitamente frequente. Portanto, venho calmamente sem trânsito e tive a minha reunião aquilo que tinha a fazer no tempo que julgo o meu tempo de trabalho, mesmo a minha produtividade é abertamente a mesma ou até maior.

Na última entrevista, com a Empresa 6, já era possível ter uma ideia de que os aspetos sobre as emoções foram de facto os que mais impactaram as empresas portuguesas de comunicação entrevistadas. Apesar da impossibilidade de generalizar esses aspetos a todas as empresas, devido o tamanho da nossa amostra, detetamos variáveis que, neste grupo, representaram considerável semelhança. Destacamos a seguir os aspetos sobre emoção, tecnologia e novos hábitos organizacionais da Empresa 6.

[...] quando a pandemia veio, foi assim um bocadinho assustador, ainda mais depois que fomos todos para casa, o que também foi um pouco desafiante porque tínhamos pessoas que tinham acabado de entrar na empresa.

[...], mas depois o que fizemos, eu acho que nós, apesar de tudo, nós crescemos em tempo de pandemia.

[...], então assim foi o início foi bastante desafiante.

[...] nós implementámos foi momento de interação com a equipa, ou seja, criámos cafés aleatórios em que a pessoa durante uma semana tinha um café com uma pessoa aleatória.

[...] fazíamos momentos de exercício físico a sexta-feira em que as pessoas online estávamos todos online. Uma pessoa dava uma aulinha, um outro relaxamento a fizemos uma antes de jogos.

[...], portanto, ao final do dia online, portanto, sim, tentámos a nossa cultura transparecesse um bocadinho para online e não se perdesse esse contato com as pessoas.

[...] se como, por exemplo, o nosso DJ s, que é o ---, portanto todas as sextas, temos um momento de convívio de jogos, beber qualquer coisa e começou na pandemia. Foi algo que continua até então.

[...]por isso é que nós também tentamos encontrar momentos em que podemos estar com eles, para também não perder essa relação a com a equipa.

[...] como é que podiam comunicar de outras formas quando, pronto, não há nada a dizer. Portanto, sim. (...) Foi sem dúvida, o que faz com que os clientes se mantenham connosco. Acho que também nos viram aqui como um parceiro forte nesta fase tão, tão difícil.

Sobre as questões tecnológicas não houve muitas manifestações de mudança considerável por parte da Empresa 6, sendo o destaque maior sobre o uso das ferramentas de *streaming*

[...] nós já usamos chats e um chat interno, portanto, já tínhamos essa ferramenta que ajudou bastante na pandemia.

Sobre os novos hábitos organizacionais, a Empresa 6 destacou que:

[...] o que nós fizemos foi sentamo-nos e percebemos então que áreas é que estão de facto a crescer e onde é que nós devemos a atingir e segmentar realmente por setores que estão por outro lado.

[...] eu acho que já voltou mais ao normal, mas obviamente que nós estamos num regime híbrido, portanto, nunca voltamos ao full presencial.

[...] a nossa forma de ver as coisas é de que, desde que o trabalho para ser feito, não me importo que a pessoa saia mais cedo, por isso ou aquilo.

[...] recebemos pedidos de ajuda para também saber como é que eles podiam participar aqui um bocadinho mais nas reivindicações de medidas ao Governo e nós ajudamos bastante naquilo

[...] há se calhar outra coisa, porque nós nessa altura, portanto, foi na pandemia que começámos a crescer também na nossa era digital, porque também vimos muitas empresas a que terem de recorrer a essa área digital, que começou a ganhar cada vez mais força.

[...] não param de chover e-mails reativos, portanto, temos sido mais reativos do que proativos. Não param de escrever e-mail, sobretudo de empresas internacionais que nos descobrem no Google e que querem entrar em Portugal.

Para sumarizar os dados obtidos, apresentamos na tabela 7, a frequência das unidades de registo e contexto relacionados às categorias, e conseqüentemente às hipóteses, em cada uma das empresas.

ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS - FREQUENCIA DOS TEMAS			
	EMOÇÃO	TECNOLOGIA	NOVOS HÁBITOS ORGANIZACIONAIS
EMPRESA1	19	3	8
EMPRESA2	8	4	5
EMPRESA3	13	1	3
EMPRESA4	13	8	4
EMPRESA5	13	6	9
EMPRESA6	9	1	6

Tabela 3.
Frequência dos temas

Podemos perceber que, apesar de na Tabela 2 as questões de novos hábitos organizacionais serem muitas, não foram as que mais impactaram as organizações, de acordo com análise dos dados obtidos. De acordo com a Tabela 3, que quantificou a presença dos fenómenos nos discursos totais dos entrevistados, foram as questões relativas a emoção que mais permearam as entrevistas. Durante as conversas, os participantes estavam livres para fazer inserções de assuntos que considerassem importantes e nessas oportunidades foram os assuntos com relação aos desafios emocionais são as que registam maior frequência.

CONCLUSÃO

Implementar um estudo cujo objetivo é identificar os impactos da gestão de comunicação na cultura das organizações, diante de uma crise, é de facto uma tarefa arriscada. Sendo assim, buscamos na literatura o desenvolver de um arcabouço que nos ajudasse a compreender a estrutura e funcionamento da comunicação e cultura organizacional. Constatamos, com os diversos autores, que a comunicação no campo da pesquisa é uma esfera determinada e que pode ser estudada na sua singularidade, mesmo quando aplicada no âmbito organizacional. Observa-se que a comunicação agrega valor às organizações, sendo o processo comunicacional um fator indispensável para a manifestação e propagação da sua cultura. Tal como, também, verificamos, a partir da etnografia antropológica de Boas (2011/1938) e Malinowski (1934), que o fator cultural é o de maior importância para explicar as diferenças organizacionais.

Sobre o aspeto da interação cultural, percebemos que, durante a rotina, as pessoas procedem com às suas utilidades de forma hierárquica e, por vezes, automatizada. Nas situações de crise, no entanto, são desafiadas a, fora da rotina, encontrar adaptação, o que, geralmente, causa algum choque cultural¹³. Nesse sentido, constatamos que durante o eclodir da pandemia do covid-19, no primeiro semestre de 2020, uma verdade irremediável e fundamental nas empresas tornou-se evidente para essa conclusão: somos seres emocionais e as emoções transcendem as organizações. Diante do material recolhido, vimos uma diversidade de aspetos emocionais que contribuiram para que as empresas, de forma indireta, buscassem o seu propósito e, a partir dele, reconstruissem a sua cultura. Se a mudança de uma cultura depende, sobretudo, de tempo e partilha, a pandemia do covid-19 mostrou-se exceção.

A vulnerabilidade das organizações diante do covid-19 não parece ter sido um aspeto de retrocesso, mas de incentivo à introspeção em busca da descoberta de um novo propósito. É possível ver os reflexos desse processo nos resultados de um estudo realizado pela APECOM, com apoio da Informa D&B, em 2020, em que revela que, apesar dos resultados negativos dos

¹³ Segundo a Cartilha de Adaptação Cultural da Embaixada do Brasil em Oslo, choque cultural "refere-se à ansiedade e sentimentos (de surpresa, desorientação, incerteza, confusão mental, etc.) sentidos quando as pessoas têm de conviver dentro de uma diferente e desconhecida cultura ou ambiente social". Disponível em: https://sistemas.mre.gov.br/kitweb/datafiles/Oslo/pt-br/file/12_CCBN/12-06-11-Cartilha_Adaptacao_Cultural.pdf

indicadores de volume de negócios e resultados líquidos¹⁴ (em linha com o tecido empresarial), a quebra no que diz respeito aos colaboradores, ficou abaixo da variação, -2,5%, de acordo com a entidade, revelando uma maior valorização ao fator humano. Nesse sentido, inclui-se as mudanças estruturais na forma de trabalho como consequências dessa reorganização, revelando como cada empresa procedeu.

Um ponto marcante dessa transição diz respeito à responsabilização com responsabilidade. Sobre este aspeto foi possível notar que os indivíduos, ao partilharem os desafios comuns entre si, desenvolveram uma perspetiva de pertencimento que contribuiu para ultrapassarem as dificuldades em grupo. Campos (1990) aponta o termo *accountability* como sendo o entendimento democrático que envolve assuntos como representação, participação, igualdade e legitimidade de poder, que tendem a acompanhar os avanços das organizações. Neste aspeto, notou-se a compreensão de que cada integrante se fez necessário para que o grupo pudesse partilhar das adversidades e do sucesso da superação. Neste aspeto, a liderança mostrou-se transcendente aos padrões habituais de transição, que são, geralmente, mais complexos e num fluxo de cima para baixo. Nas empresas portuguesas de comunicação entrevistadas a liderança mostrou-se envolvida e disposta a transformar a hierarquização *top-down* numa relação de abordagem mais horizontalizada¹⁵. Esse aspeto demonstra que a introspeção das empresas também quebrou paradigmas.

Sendo assim, a nova reestruturação promoveu mudanças diante da crise, impulsionando as organizações a reinventarem-se através de soluções que moldaram, e até podemos dizer que otimizaram, o seu modelo de negócio, ao olharem para dentro de si. Podemos observar essa constatação com base nas respostas às questões elaboradas com a pretensão de encontrar artefactos que permitissem observar a existência ou não de impactos culturais. Nenhuma organização a nível global esteve isenta dos impactos do covid-19, e as consequências da pandemia atingiram todos os negócios. Novos aspetos culturais foram e estão sendo desenvolvidos a partir da gestão do "novo normal" das organizações e, na verdade, essa é uma oportunidade para repensarem em seus modelos de negócio.

¹⁴ Volume de Negócios (-9,6%) e Resultados Líquidos (-40%). Disponível em: https://allcomunicacao.pt/wp-content/uploads/2022/07/AP-Estudo_7Julho-2022.pdf

¹⁵ De acordo com Baskin (2022), ao citar um estudo do MIT, "as organizações inteligentes estão mudando da liderança de comando e controle para a liderança distribuída" sendo essas definidas como "práticas autônomas e colaborativas gerenciadas por uma rede de líderes formais e informais em uma organização". Disponível em: https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/mit-sloan-research-organizational-culture?utm_source=instagram&utm_medium=social&utm_campaign=orgcultureseries

Apesar da APECOM não ser objeto direto dessa pesquisa, entendemos que a entidade também foi impactada pelas alterações organizacionais das suas associadas, aspecto que podemos perceber através da mudança da imagem da marca e na incorporação de um novo site institucional, mais moderno e também direcionado ao seu propósito. A APECOM lançou, em 2022, o slogan "a comunicação é o nosso ponto de encontro", fazendo referência a sua atuação, como "ponto central", e levando como base uma reflexão sobre a atual conjuntura (pós-pandemia), seus *stakeholders* e o seu propósito enquanto entidade associativa.

Além disso, destacamos a importância da visão antropológica nesse novo desenho organizacional de propósito. No processo de análise de dados, observamos o enlace entre os conceitos antropológicos e administrativos nas organizações, sob a influência do cenário de crise. Considerando o "novo normal" das organizações, trabalhadores e sociedade, acreditamos que essa interligação pode, futuramente, resultar em possíveis novas áreas de conhecimento, que considerem a comunicação por ações culturais como um fator estratégico para a gestão de crises.

As alterações observadas no contexto pandêmico impactaram diretamente na cultura organizacional das empresas entrevistadas, resultando num novo modelo de gestão de comunicação e de cultura, a partir do covid-19. Esse modelo aponta aspectos já observados numa pequena parte da literatura, mas que não são amplamente discutidos, como a gestão de talentos em momentos de crise e a emoção em situações adversas. Com base nessas argumentações, podemos concluir que, durante a pandemia, as empresas desenvolveram novas habilidades profissionais, para além as *hard skills* que são incorporações entre demandas de gestão de comunicação e da cultura organizacional.

Do mesmo modo, notamos que a gestão de comunicação de crise na pandemia impôs sobre a cultura organizacional mais do que a necessidade de se reinventar, mas o desafio de viver a ameaça, o risco e a crise, paralelamente, enquanto se recompunham, se redescobriam e se reinventavam.

Concluimos que as hipóteses apresentadas neste estudo se interrelacionam, sendo assim: a gestão de comunicação de crise durante o covid-19 corroborou para a criação de novos hábitos de trabalho nas empresas de comunicação, além de alterar a maneira como as empresas empregam o seu serviço. E que as transições digitais e tecnológicas agregaram um fator catalisador às organizações, modificando, de forma significativa, a cultura das empresas analisadas. Além disso, acreditamos numa tendência para atuação em gestão de comunicação

de crises futuras, com base na busca por uma identidade empresarial mais centrada no valor humano, no sentido de propósito e inovação organizacional.

É importante salientar que o estudo da cultura organizacional em cenários de crise ganhou relevante importância no ambiente científico a partir de 2020, porém, apesar do grande número de trabalhos publicados, as consequências ou impactos da pandemia do covid-19 ainda são um tema em construção. No decorrer da análise da literatura e, inclusive, na escolha da metodologia a ser aplicada ao conceito de cultura e comunicação de crise, deparamo-nos com muitos desafios. Identificamos três limitações na condução do estudo. Primeiro, diz respeito ao prazo, pois no primeiro ano da investigação, o eclodir da pandemia prejudicou, de forma pessoal, o cronograma de estudos. As incertezas mudaram as perspectivas, o que nos levou a repensar toda a temática, delongando mais algum tempo. Segundo, para cumprir com o cronograma de aplicação da pesquisa, realizamos o contacto com as empresas nos meses de julho e agosto, período em que muitas empresas encerram para as férias. Este ponto pode ter prejudicado o interesse de participação. Terceiro, sobre a população da amostra, nós tínhamos um interesse inicial de aplicar um questionário a todos os 24 associados, entretanto, nem todas as empresas responderam aos nossos contactos e, sendo assim, a nossa amostra, apesar de representativa, não atingiu a proporção esperada.

Regressar a este trabalho no futuro e avaliar as transformações do modelo de negócio dessas organizações seria uma oportunidade para compreender como as empresas de comunicação portuguesas ultrapassaram as questões do seu processo de adaptação. Perceber se o modelo de gestão de crise foi impactado a partir da pandemia do covid-19 e as reflexões que se fazem sobre os aspetos culturais nas empresas de comunicação, podem ser perspectivas a serem desenvolvidas por trabalhos futuros.

Os resultados deste estudo permitem uma contextualização do cenário pandémico e atual da gestão de comunicação de crise em Portugal, advindo da atuação das empresas de expressão no setor. Os dados obtidos podem contribuir para o fortalecimento da atuação individual de cada empresa na prestação dos seus serviços de comunicação, uma vez que discorre sobre as problemáticas que permeiam o seu universo empresarial. Além disso, contribui para a robustez da atuação profissional, uma vez que apresenta problemas e soluções que foram aplicadas em empresas de renome nacional. Por fim, esse trabalho é um contributo social à valorização da pesquisa em Portugal, a incluir os negócios do país em estudos de áreas em crescimento, com validade a nível europeu e científica universitária.

REFERÊNCIAS

- Andrade, J. G., Ruão, T., & Oliveira, M. (2020). Os bastidores da comunicação de risco: a UMinho em tempos de pandemia. In M. Martins & E. Rodrigues (Eds.), *A Universidade do Minho em tempos de pandemia (Tomo II: (Re)ações*, pp. 140-143). UMinho Editora.
- Argenti P. A. (2008). *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. Elsevier.
- Bailey, K., & Breslin, D. (2021). The covid-19 pandemic: What can we learn from past research in organizations and management? *International Journal of Management Reviews*, 3, 3-6.
- Banco de Portugal (2022). *Análise do setor das atividades de informação e comunicação*. Banco de Portugal. Disponível em: <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1307>.
- Barbosa, L. (2002). *Cultura e empresas*. Editora Schwarcz; Companhia das Letras.
- Barbosa, L. (2003). *Igualdade e meritocracia: A ética do desempenho nas sociedades modernas*. Fundação Getúlio Vargas Editora.
- Barros, J. D. (2003). *História cultural: um panorama teórico e historiográfico*. *Revista do Programa de Pós-Graduação em História*, 11(1/2), 145-171.
- Baskin, K. (2022). MIT Sloan research on organizational culture. *MIT - Management Sloan School*. 25 jul 2022. Disponível em: https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/mit-sloan-research-organizational-culture?utm_source=instagram&utm_medium=social&utm_campaign=orgcultureseries
- Beck, U. (1992). *Risk Society: towards a new modernity*. SAGE Publications Ltd.
- Berger, A. A. (2000). The meanings of culture: Culture: its many meanings. *M/C Journal*, 3(2). <https://doi.org/10.5204/mcj.1833>
- Boas, F. (2004/1931). *Raça e progresso*. *Antropologia cultural*. Zahar.
- Boas, F. (2011/1938). *A mente do ser humano primitivo*. Vozes
- Bock, A. T. M. B., Teixeira, M. L. T., & Furtado, O. (2019). *Psicologia*. Saraiva Educação.
- LinkedIn. (s.d.). *Business LinkedIn: Guia de recrutamento moderno para empresas de consultoria de recrutamento do LinkedIn*. Disponível em: <https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/pt-br/site/pdf/playbooks/pdfs/the-staffing-firms-guide-to-modern-recruiting-on-linkedin.pdf>
- Camalhão, S. (2021). Desafios colocados à investigação ao contexto e ao investigador: Adaptação ao investigador em dificuldades e em contexto difícil. *Investigação Qualitativa em Educação: Avanços e Desafios*, 7, 67-74. <https://doi.org/10.36367/ntqr.7.2021.67-74>
- Campos, A. M. (1990). Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? *Revista de Administração Pública*, 24(2), 30-50.
- Centemeri, L. (2010). Seveso: o desastre e a directiva. *Journals Open Edition*, 6(2). <https://doi.org/10.4000/laboreal.8938>

- César de Freitas, E., Tonidandel, M. C., Pinheiro, C. M. P., & Barth, M. (2014). Cultura organizacional e gestão em empresas de economia criativa: um estudo comparativo com modelos de gestão contemporâneos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 4(2), 147–170.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Elsevier.
- Coombs, W. T. (2010) *Parameters for crisis communication*. In Coombs, W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *Handbook in communication and media: the handbook of crisis communication* (pp. 19-53). Blackwell Publishing.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2010). *Handbook in communication and media: the handbook of crisis communication*. Blackwell Publishing.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed.
- Curvello, J. J. A. (2009). A comunicação organizacional como fenômeno, como processo e como sistema. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações-Públicas - Organicom*, (Edição Especial), 109-114.
- DaMatta, R. (1981). *Relativizando: uma introdução à antropologia social*. Vozes.
- DeFleur, M. L., & Ball-Rokeach, S. (1993). *Teorias da comunicação de massa*. Zahar.
- Dias, F. (2008). *Manual técnico do formando* (Coleção Ferramentas para o Empreendedor). Associação Nacional de Jovens Empresários - ANJE. Disponível em: <https://www.anje.pt/wp-content/uploads/2019/09/Cultura-Empresas-v11-final.pdf>
- Duarte, R., (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em Revista*, 20(24), 213-225.
- Ester de Freitas, M. (1991). Cultura organizacional: Grandes temas em debate. *Revista Administração de Empresas*, 31(3), 73-82.
- Faustman E. M., & Omenn G. S. (2013). Risk assessment. In C. D. Klaassen (Ed.), *Casarett and Doull's toxicology: The basic science of poisons* (s/p. [online]). McGraw Hill.
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255–274. <https://doi.org/10.2307/1163620>.
- Gritzko, L. (2021). Progress from the pandemic: Remote work improves organizational resilience. *Forbes*. 18 mar 2021. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/louisgritzo/2021/03/18/progress-from-the-pandemic-remote-work-improves-organizational-resilience/?sh5cd7a9a8263fc&sh=599ed205263f>
- Guedes dos Santos J. L., Erdmann A. L., Meirelles B. H. S., Lanzoni, G. M. M. L., Cunha, V. P., & Ross, R. (2017). Integração entre dados quantitativos e qualitativos em uma pesquisa de métodos mistos. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 26(3), e1590016.
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (2007). *Ethnography: principles in practice*. Taylor & Francis e-library.
- Instituto de Ciências Sociais [ICS]. (s.d). *Mini guia de comunicação de crise*. Universidade do Minho. Disponível em: <https://www.ics.uminho.pt/pt/Paginas/Guia-de-Comunicacao-de-Crise.aspx> Acedido em junho de 2022.

- Institute for Public Relations (2007). *Crisis management and communications*. Institute for Public Relations. Disponível em: <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>
- Katz, D., & Kahn R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. Universidade de Michigan; Wiley.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty, and profit*. Houghton Mifflin.
- Lampraia, J. M. (2007). *Da gestão de crise ao marketing de crise*. Texto Editores.
- Laporte, J. R. (1978). *Multinationals and health: Reflections on the Seveso catastrophe*. *International Journal of Health Services*, 8(4), 619–632.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality – Selected papers*. McGraw-Hill Book Company.
- Lima dos Santos, M. L. (2007). Políticas culturais em Portugal. In G. M. Nussbaumer (Org.), *Teorias & políticas da cultura: visões multidisciplinares. Coleção Cult. (v.1, 2ed., pp. 159-170)*. Salvador: Universidade Federal da Bahia.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19, 4–30.
- Lonigro, I. (2019). Disaster of Seveso, Italy. *EJAtlas – Global Atlas of Environmental Justice*. 18 ago 2019. Disponível em: <https://www.ejatlasing.org/print/disaster-of-seveso>
- Lourenço, L., & Amaro, A. (2018). *Riscos e crises: da teoria à plena manifestação. Alguns conceitos à luz da teoria do risco*.
- Malinowski, B. (1960/1944). *A scientific theory of culture and other essays*. The University of North Carolina Press.
- Marcondes Filho, C. (2008). *Para entender a Comunicação: contatos antecipados com nova teoria*. Paulus.
- Meneses, P. G. M. (2010). O "indígena" africano e o colono "europeu": a construção da diferença por processos legais. *E-cadernos CES* [Online], 67-93. <https://doi.org/10.4000/eces.403>
- Mascarenhas, A. O. (2002). *Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição à antropologia à administração de empresas*. *Revista de Administração de Empresas, ERA*, 42(2), 88-94.
- McGuire, D., James, E. A., Cunningham, K. R., & Matthews, G. (2020). Beating the virus: an examination of the crisis communication approach taken by New Zealand Prime Minister Jacinda Ardern during the Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 361-379. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779543>
- Miguez, P. (2007). Economia criativa: uma discussão preliminar. In G. M. Nussbaumer (Org.), *Teorias & políticas da cultura: visões multidisciplinares. Coleção Cult. (v.1, 2ed., pp. 95-113)*. Universidade Federal da Bahia.
- Morais, C. (2008). *Descrição, análise e interpretação de informação quantitativa*. Escola Superior de Educação – Instituto Politécnico de Bragança. Disponível em: www.ipb.pt/~cmmm/discip/ConceitosEstatistica.pdf

- Moré, C. L. O. O. (2015). A entrevista em profundidade ou semiestruturada, no contexto da saúde: dilemas epistemológicos e desafios de sua construção e aplicação. *Investigação Quantitativa em Ciências Sociais*, 3, 126-131.
- Morgan, D. L. (1998). Practical strategies for combining qualitative and quantitative methods: Applications to health research. *Qualitative Health Research*, 8(3), 362-376. <https://doi.org/10.1177/104973239800800307>.
- National Research Council, Committee on Risk Perception and Communication. (1989). *Improving risk communication*. National Academies Press.
- Neiva, F. (2018). *Comunicação das organizações: um olhar sobre a importância da comunicação interna*. Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, p. 63.
- Nicolaou, C. (2021). *Qualitative methods research through the internet applications and services: The contribution of audiovisual media technology as technology-enhanced research*. *International Research in Higher Education*, 6(1), 1-14.
- Orduña, O. (2004). A comunicação em momentos de crise. *BOCC*, 1-7. Disponível em: <http://bocc.ufp.pt/pag/orduna-octavio-comunicacao-em-momentos-de-crise.pdf>
- Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (1998). *The application of risk communication to food standards and safety matters*. Report of a Joint FAO/WHO Expert Consultation. Rome: Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação.
- Organização Mundial da Saúde. (2022). *Numbers at a glance*. Consultado em 10 de junho 2022. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dunod.
- Reis, E. (1996). *Estatística descritiva*. Edições Sílabo.
- Ribeiro, V. (2018). *Barómetro APECOM: Barómetro de Comunicação*. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/117293>. Acedido em 19 de julho de 2022.
- Rodrigues, A. D. (1990) *Estratégias da Comunicação. Questão comunicacional e formas de sociabilidade*. Editorial Presença.
- Rubim, A. A. C. (2007). Políticas culturais: entre o possível & o impossível. *Teorias & políticas da cultura: visões multidisciplinares*, 5(9), 139-158.
- Schechter, A., Birnbaum, L., Ryan J., & Constable, J. (2006). Dioxinas: uma visão geral. *Environmental Research*, 101, 419-428.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist Association*, 45(2), 109–119.
- Schumacher, E. F. (1973). *Small Is beautiful: Economics as if people mattered*. (v.5, 1ªed). Blond & Briggs.

- Seeger, M., Ulmer, R., & Sellnow, T. (2005). Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal. *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 78-95.
- Serra, J. P. (2007). *Manual de teoria da comunicação*. Labcom.
- Silva, A. H. S., & Fossá, M. I. T. (2013, novembro). Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*, 1-14.
- Thompson, J. B. (2011). *Ideologia e cultura moderna. Teoria social critica na era dos meios de comunicação de massa*. Vozes.
- Torquato, F. (1986). *Comunicação empresarial/comunicação institucional*. conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. Summus Editorial.
- Tylor, E. B. (1889). *Primitive culture: researches into the development of mythology philosophy religion language art and custom*. Henry Holt and Company.
- União Europeia. (1982). Directiva 82/501/CEE do Conselho, de 24 de Junho de 1982, relativa aos riscos de acidentes graves de certas actividades industriais. *Jornal Oficial*, L 230, 228-244. Disponível em: <http://data.europa.eu/eli/dir/1982/501/oj>
- Vieira, F. G. D., (2017). Ensino de marketing por meio de entrevista semi-estruturada. *Revista Espaço Acadêmico*, 1-8.
- Waymer, D., & Heath, R. L. (2007). Emergent agents: The forgotten publics in crisis communication and issues management research. *Journal of Applied Communication Research*, 35, 88-108. <https://doi.org/10.1080/00909880601065730>

ANEXOS

Anexo 1. Email Convite para Participar da Pesquisa

Caro (a) Sr. (a), boa tarde

O meu nome é Yone Macedo, estou a contactar a partir de um primeiro e-mail enviado pela Apecom, sobre a realização do meu projeto de investigação académico, que tem como tema: **“Gestão de comunicação de crise na pandemia e os impactos na cultura organizacional das empresas de comunicação”**.

A pesquisa acontece num momento oportuno, em que a comunicação organizacional tem sido o pilar fundamental para a manutenção e fortalecimento das diversas áreas de negócios. Com essa pesquisa, estaremos contribuindo para a contextualização do cenário da gestão de comunicação em Portugal, além do fortalecimento na construção de debates científicos no campo.

Tendo em consideração a pertinência do tema, e sendo os resultados partilhados com os associados participantes, peço a vossa participação na pesquisa, que será breve e objetiva. A abordagem do tema acontecerá através de uma entrevista via zoom.

Certos de que este tema é de fato importante para o setor de comunicação em Portugal, esperamos contar com a vossa participação.

Com os melhores cumprimentos,

Yone Macedo

+351 936 312 284

Anexo 2. Questionário de Contacto

08/10/22, 04:00

Questionário de Contacto

Questionário de Contacto

A entrevista tem como objetivo a realização de um estudo académico, a fim de responder a temática da Gestão de Comunicação de Crise na Pandemia e os Impactos na Cultura Organizacional das Empresas Portuguesas de Comunicação.

Para o bom desenvolvimento da entrevista, solicitamos que seja preenchido este breve questionário de contacto.

***Obrigatório**

1. **Nome do entrevistado e empresa a qual representa: ***

2. **Cargo ou função exercida: ***

3. **Há quantos anos a empresa está no mercado? ***

Marcar apenas uma oval.

- De 1 a 5 anos
 De 6 a 10 anos
 Mais de 11 anos

4. **Quantos trabalhadores, aproximadamente, fazem parte da empresa? ***

Marcar apenas uma oval.

- Até 10
 De 11 a 20
 Mais de 20

5. **A empresa possui escritórios em outros países além de Portugal? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim, outros países Europeus
- Sim, outros países não Europeus
- Sim, países dentro e fora da Europa
- Não

6. **Quais os principais serviços prestados pela empresa? ***

Marcar apenas uma oval.

- Consultoria estratégica e Conselho em Comunicação;
- Assessoria de Imprensa e Relações Públicas;
- Marketing e Projetos Digitais;
- Conceção e organização de eventos;
- Produção de conteúdo e Design gráfico;
- Outra: _____

7. **Termo de autorização:** Os dados obtidos no presente questionário destinam-se única e exclusivamente à realização da pesquisa, no âmbito do percurso académico, que tem como título: "Gestão de Crise na Pandemia e os Impactos na Cultura Organizacional das Empresas Portuguesas de Comunicação". Os dados não poderão ser utilizados para outros fins. *

Marcar apenas uma oval.

- Autorizo a utilização dos dados.

8. Termo de autorização de voz e imagem: *

A participação na entrevista garante a proteção de informação sensível de empresas, produtos ou outros, evitando constrangimentos à implementação da política de acesso aberto em vigor na UMinho e em Portugal. Neste sentido, solicita-se a autorização para gravação de voz e imagem durante a realização da entrevista.

Marcar apenas uma oval.

- Autorizo a gravação da entrevista e a utilização de uso de voz e imagem, no âmbito da pesquisa de mestrado: "Gestão de Comunicação de Crise na Pandemia e os Impactos na Cultura Organizacional das Empresas Portuguesas de Comunicação"

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

Anexo 3. Email de Resposta Amostra

Disponível em dispositivos móveis

Yone Macedo • 16:25

Enviei um email recentemente à vossa empresa. Trata-se de um convite para a participação numa pesquisa de mestrado que tem como tema a Gestão de comunicação de crise na pandemia e os impactos na cultura organizacional das empresas de comunicação.

Esse contacto vem a partir de uma comunicação que fiz com a [REDACTED]

Peço desculpas por estar a contactar por cá, mas seria um enorgosto poder contar com a [REDACTED] neste estudo.

Obrigada,

Escreva uma mensagem

Enviar

Geral
para mim ▾

Sim recebemos. Neste momento toda a equipa está com um projeto grande em mãos e terá de esperar pelo contacto da [REDACTED].
Obrigado.

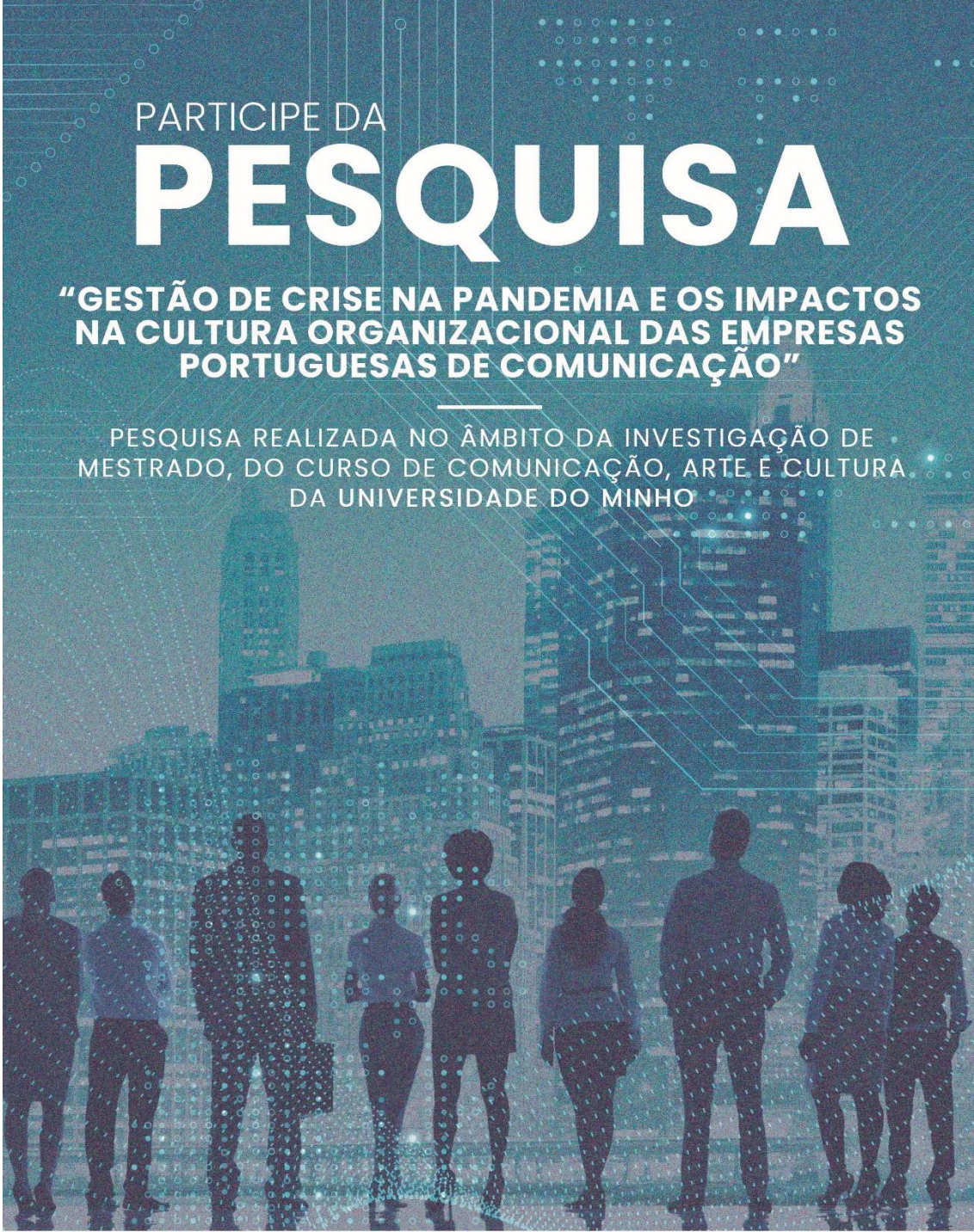
Yone Macedo <yonejornalista@gmail.com>
para Geral ▾

Sr. [REDACTED],
Agradeço pelo retorno ao e-mail.
E desejo muito sucesso aos projetos da [REDACTED]

Com os melhores cumprimentos,

Responder Encaminhar

Anexo 4. Convite aos associados




PARTICIPE DA
PESQUISA

**“GESTÃO DE CRISE NA PANDEMIA E OS IMPACTOS
NA CULTURA ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS
PORTUGUESAS DE COMUNICAÇÃO”**

PESQUISA REALIZADA NO ÂMBITO DA INVESTIGAÇÃO DE
MESTRADO, DO CURSO DE COMUNICAÇÃO, ARTE E CULTURA
DA UNIVERSIDADE DO MINHO

 PESQUISADORA: YONE MACEDO GOMES
EMAIL: AYONEMACEDO@GMAIL.COM
TEL.M.: 936 312 284

APOIO:


Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais



GESTÃO DE CRISE NA PANDEMIA E OS IMPACTOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS DE COMUNICAÇÃO

A pesquisa de mestrado, intitulada acima, pretende analisar de que forma as atividades de gestão de comunicação de crise impactaram a cultura organizacional das empresas portuguesas de comunicação, durante a pandemia do Covid-19. Essa pesquisa vem ao encontro dos pilares fundamentais da Apecom, descritos no seu estatuto, que defende, para além da promoção dos interesses dos seus associados, a construção de ações de investigação que fomentem e difundem o intercâmbio de novos conhecimentos, além da promoção de publicações científicas, o fortalecimento de debates de atividades de interesse e questões de importância para o setor.

Os resultados desta pesquisa vão permitir uma contextualização do cenário atual da gestão de comunicação de crise em Portugal, advindo da atuação das empresas com maior expressão no mercado. Os dados obtidos vão contribuir para o fortalecimento da atuação individual de cada empresa na prestação dos seus serviços de comunicação; na sua valorização profissional e empresarial; na afirmação da eficácia das atividades de comunicação; no expressivo reconhecimento do setor de atividade, além do contributo social à valorização da pesquisa em Portugal. Por fim, esta pesquisa inclui as empresas portuguesas de comunicação num estudo com validade a nível europeu e validação científica universitária. Ao término da pesquisa, e após a publicação da tese, o documento será enviado a todos os participantes.

A pesquisa acontecerá em 2 fases, sendo a primeira delas através de um pequeno formulário e, posteriormente, uma breve entrevista via zoom, telefone ou outro meio de contacto.

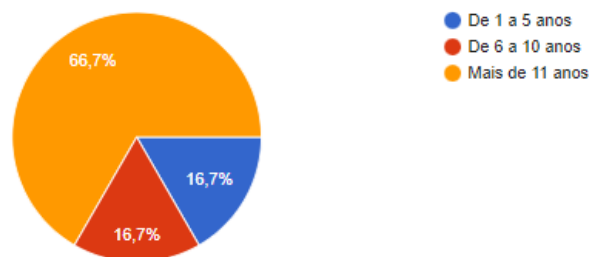
Pesquisadora: Yone Macedo Gomes
E-mail: ayonemacedo@gmail.com
Tel.m. 936 312 284

Anexo 5. Respostas ao Questionário de Contacto

Há quantos anos a empresa está no mercado?



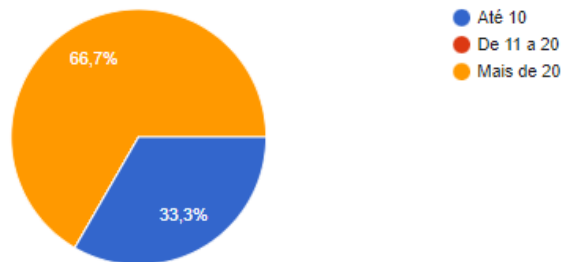
6 respostas



Quantos trabalhadores, aproximadamente, fazem parte da empresa?

 Copiar

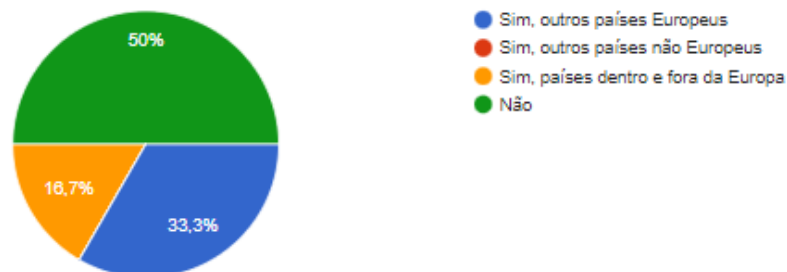
6 respostas



A empresa possui escritórios em outros países além de Portugal?

 Copiar

6 respostas



Quais os principais serviços prestados pela empresa?

 Copiar

6 respostas



Cargo ou função exercida:

6 respostas

Presidente

diretora de comunicação

Senior Account Executive

Managing Partner

Sócio Gerente

Manager

Anexo 6. Objetivo das Perguntas

Pesquisa de Mestrado

Gestão de Crise na Pandemia e os Impactos na Cultura Organizacional das Empresas Portuguesas de Comunicação.

Empresa	Associados Apecom	Região	Portugal
Pesquisador	Yone Macedo	Data	24/08/2022

Essa entrevista tem como objetivo a realização de uma investigação de cunho académico na esfera das empresas portuguesas de comunicação. Pretendemos observar e examinar as afirmações dessas amostras com base na análise do conteúdo, a fim de responder a temática da Gestão de Comunicação de Crise na Pandemia e os Impactos na Cultura Organizacional das Empresas Portuguesas de Comunicação.

1. Qual a sua história com a empresa e há quantos anos está a trabalhar aí?

Perceber a relação da pessoa com a empresa. Se é fundador ou funcionário; há quantos anos está a trabalhar lá; o quanto conhece da empresa.

2. O que foi a pandemia do covid-19 para a sua empresa?

O objetivo é analisar o discurso geral sobre a pandemia para essa empresa e ouvir os primeiros componentes organizacionais ligados à pandemia.

3. A gestão de comunicação de crise foi ativada internamente? A partir de que momento? Se não, por qual motivo?

Essa pergunta tem como objetivo perceber se a gestão de comunicação de crise foi acionada internamente; E a partir de qual momento. Caso não, pretendemos perceber por quais motivos. Será a oportunidade para avaliar a importância dada a essa área por parte das empresas portuguesas de comunicação. Aspectos como a celeridade, incerteza e público-alvo serão observados. Podem ser inseridas outras perguntas adicionais sobre a participação da empresa na gestão de outras comunicações de crise, como por exemplo: Caso não a C.C. não tenha sido ativada internamente, como ocorreu o processo de comunicação de crise? Houve a contratação de novos profissionais direcionados à gestão de comunicação de crise?

4. De acordo com o que se sabe teoricamente sobre a prática da gestão de comunicação de crise, existe algum aspeto que precisou ser reformulado no âmbito da pandemia do covid-19?

Essa pergunta visa perceber qual a conceção da empresa relativamente à gestão de comunicação de crise. Serão avaliados a presença de novos aspetos ainda não partilhados

em outras gestões de crise, no ponto de vista dessas empresas. O vínculo emocional e a observação em volta dos temas relativos à captação de informações serão observados.

-
5. Qual a sua constatação em relação ao ambiente de crise? Ele passou a ser visto em outro (os) aspeto (os)?

Essa pergunta visa perceber em que contexto, para além dos habituais, o ambiente de crise está configurado do ponto de vista das empresas portuguesas de comunicação.

Analisaremos se os aspetos tecnológicos, virtuais, financeiros e sociais interagem no ambiente organizacional a partir do entendimento dessas empresas.

-
6. Neste contexto de ambiente, quais as alterações de hábitos organizacionais podem ter ocorrido a partir da ativação da comunicação de crise pandémica na sua empresa? Existe algum hábito a se destacar a partir da G.C.C. em seus clientes?

Essa pergunta visa perceber as possíveis alterações nos hábitos organizacionais movidos a partir da ativação da gestão de comunicação de crise interna. Pretendemos analisar se existe alguma mudança nos clientes dessas empresas o qual possam partilhar.

-
7. Como a equipa de comunicação de crise nota a perceção dos seus clientes às orientações para a realização da G.C.C. naquelas empresas durante a pandemia do covid-19?

Essa pergunta visa perceber como ocorreu a interação dos primeiros projetos das empresas portuguesas de comunicação com seus clientes, no âmbito do covid-19. Podemos desenvolver outras perguntas quanto ao senso de confiança entre as partes, a existência de uma aproximação adicional ou colaboração mútua para além da que se praticava em outras gestões.

-
8. Quais os aspetos mais importantes você destaca do período da gestão de comunicação de crise na pandemia? E de que maneira você acredita que eles impactaram a cultura organizacional da empresa?

Essa pergunta visa perceber a relação entre a gestão de comunicação de crise e o ambiente organizacional, a fim de observar de que maneira esses aspetos se inter-relacionam nessas empresas.

-
9. A partir de 2020 e até 2022, foi observado algum impacto financeiro à receita da empresa? Houve a implementação de novas ferramentas tecnológicas ou aumento de capacidade das plataformas utilizadas online e offline?

Essa pergunta visa perceber o aumento perceptível da receita das empresas e do seu patamar de mercado. Outras perguntas podem ser inseridas como: quais foram as atividades mais procuradas neste período?

10. Qual o cenário atual, no que diz respeito a prestação de serviços de consultoria de comunicação e comunicação organizacional, você nota uma aceleração ou estabilidade no mercado?

Pretende-se perceber o grau de procura e demanda de trabalho no âmbito da comunicação organizacional para essas empresas.

11. Existe alguma reflexão na empresa quanto a cultura organizacional após a pandemia do covid-19? O que pode ter motivado essa reflexão?

Essa pergunta visa perceber como as empresas estão a lidar com os temas organizacionais no âmbito cultural e perceber se o covid-19 pode ser um catalisador a essas reflexões.

12. No seu ponto de vista, existe algum aspecto cultural que deve ser considerado para a gestão de comunicação de crise, a partir do covid-19? Qual (quais)?

Essa pergunta tem como objetivo analisar quais os aspectos culturais podem ser considerados à gestão de C.C. na concepção das empresas portuguesas de comunicação.

Anexo 7. Email encaminhado pela APECOM

Caros Associados,

A APECOM foi contactada no sentido de divulgar, junto dos seus Associados, mais um convite para participar num projeto de investigação académico, conduzido por uma aluna do mestrado da Universidade do Minho.

O tema da pesquisa é a **Gestão de crise na pandemia e os impactos na cultura organizacional das empresas de comunicação** e pretende analisar de que forma as atividades de gestão de comunicação de crise impactaram a cultura organizacional das empresas portuguesas de comunicação, durante a pandemia do Covid-19.

A pesquisa acontecerá em 2 fases, sendo a primeira delas através de um pequeno formulário e, posteriormente, uma breve entrevista via zoom, telefone ou outro meio de contacto.

Tendo em consideração a pertinência do tema, e sendo os resultados partilhados com os Associados participantes, considerámos ser o assunto do interesse de todos.

Em anexo, segue carta convite, e deixo email da pesquisadora – Yone Macedo - para, caso assim o entendam, manifestarem o Vosso interesse em participar:

yonejornalista@gmail.com

Cumprimentos,

MS