

**A Comunicação Interna das organizações em
tempos de crise pandémica:
O caso da Twintex**

Ana Miguel Azevedo Silveira

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

Comunicação Estratégia: Publicidade e Relações Públicas

(2º ciclo de estudos)

Orientadora: Prof. Doutora Gisela Marques Pereira Gonçalves

junho de 2023

Declaração de Integridade

Eu, Ana Miguel Azevedo Silveira, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição 11361 de Comunicação Estratégica: Publicidade e relações Públicas da Faculdade Artes e Letras, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referenciação de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 07/06/2023

Ana Miguel Azevedo Silveira

(assinatura conforme Cartão de Cidadão ou preferencialmente
assinatura digital no documento original se naquele mesmo formato)

Agradecimentos

Terminada esta etapa do meu percurso académico, quero agradecer a todos os que me acompanharam e auxiliaram das mais diversas formas. Com especial apreço, dirijo a minha gratidão:

À minha orientadora, Professora Doutora Gisela Gonçalves, agradeço a sua disponibilidade ao longo destes meses de pesquisa, investigação e redação, assim como todo o conhecimento transmitido e todos os conselhos e sugestões que permitiram enriquecer a minha investigação.

À Universidade da Beira Interior que é a minha casa há cinco anos e a todos os Professores que me acompanharam ao longo destes anos, ajudando-me a aprimorar o meu conhecimento e a desenvolver as minhas competências, quer profissionais, quer pessoais.

À minha família, por serem o meu porto seguro e por me apoiarem incondicionalmente. Em especial, aos meus pais por me terem proporcionado a realização do Mestrado e ao meu irmão, Daniel Silveira, por toda a sabedoria e palavras de incentivo.

Ao Igor Ribeiro, agradeço os conselhos, as palavras encorajadoras, os desabafos e o apoio incondicional ao longo destes meses.

À Twintex – Indústria de Confeções, Lda, por terem permitido a realização da minha investigação. Agradeço toda a simpatia e auxílio prestado desde o primeiro dia, em especial aos entrevistados pela sua disponibilidade e testemunho e ao Rui Folgado por todo o seu apoio ao longo deste meses. A todos os colaboradores da Twintex – Indústria de Confeções, Lda sou grata por terem disponibilizado o seu tempo e permitido a concretização da investigação.

Resumo

A crise pandémica da Covid-19 veio reestruturar a estratégia empresarial das organizações que teve de se adaptar face às normas sanitárias implementadas. Neste paradigma de imprevisibilidade, a circulação de informação foi frequente no seio das organizações, devido à necessidade de comunicar acerca do vírus e dos assuntos laborais aquando da gestão do risco.

A presente dissertação teve como objetivo principal compreender de que forma o contexto pandémico provocado pela Covid-19 alterou ou não a praxis da Comunicação Interna da Twintex – Indústria de Confeções, Lda. Para o efeito, foram analisadas as perceções dos colaboradores e das chefias da Twintex acerca das práticas comunicacionais no período pandémico e não-pandémico e ainda do processo de tomada de decisão na gestão de risco. A investigação teve como base o método misto, na qual foram utilizadas a metodologia qualitativa através da realização de entrevistas aos membros da chefia, e a metodologia quantitativa através da aplicação de inquéritos aos colaboradores.

Os resultados obtidos demonstram que na ótica das chefias e colaboradores da Twintex a crise pandémica contribuiu para um aumento do fluxo comunicacional, bem como para uma reestruturação das ferramentas comunicacionais utilizadas, designadamente a comunicação formal e informal. Entre as alterações percecionadas destacam-se o crescimento da utilização do *email* e da realização de reuniões de trabalho internamente, a adoção de ferramentas como as reuniões virtuais que ainda permanecem e o aumento de práticas que fomentam a comunicação simétrica.

Palavras-chave

Comunicação interna; organizações; covid-19; crise pandémica; gestão de risco; práticas comunicacionais; processo de tomada de decisão

Abstract

The Covid-19 pandemic crisis restructured the organizations' business strategy, which had to adapt to the implemented health standards. In this paradigm of unpredictability, the circulation of information was frequent within organizations, due to the need to communicate about the virus and labor issues during risk management.

The main goal of this dissertation was to understand how the pandemic context caused by Covid-19 changed or not the practice of Internal Communication at Twintex - Indústria de Confeções, Lda. For this purpose, the perceptions of employees and managers of Twintex were analyzed about the communication practices in the pandemic and non-pandemic period and also about the decision making process in risk management. The research was based on the mixed method, in which the qualitative methodology was used through interviews to the members of the management, and the quantitative methodology through the application of surveys to the employees.

The results show that from the point of view of Twintex's managers and employees, the pandemic crisis contributed to an increase in the communication flow, as well as to a restructuring of the communication tools used, namely formal and informal communication. Among the perceived changes, we highlight the growth in the use of email and internal work meetings, the adoption of tools such as virtual meetings that still remain, and the increase in practices that promote symmetrical communication.

Keywords

Internal communication; organizations; covid-19; pandemic crisis; risk management; communication practices; decision making process

Índice

Introdução.....	1
Capítulo 1 - A Comunicação Interna como estratégia organizacional	3
1.1. A Comunicação Organizacional	3
1.2. Funções e objetivos da Comunicação interna	7
1.3. Domínios, canais e ferramentas da Comunicação Interna	10
1.3.1. A Comunicação Interna tradicional	12
1.3.2. A Comunicação Interna digital.....	13
1.4. Fluxos da Comunicação Interna: comunicação formal, informal, simétrica e assimétrica	16
1.4.1. A Comunicação simétrica: uma ferramenta para a comunicação interna eficaz 18	
1.5. Barreiras à comunicação	20
1.5.1. Barreiras gerais	21
1.5.2. Barreiras organizacionais	22
Capítulo 2 - A Comunicação Interna nas organizações em tempos de incerteza	24
2.1. A Comunicação Interna de Crise nas Organizações	24
2.1.1. Duas abordagens da Comunicação Interna de Crise.....	27
2.2. A Comunicação Organizacional na pandemia	29
2.3. A pandemia da Covid-19: a reestruturação do mundo corporativo e os desafios da Comunicação Interna.....	33
Capítulo 3 – Estudo empírico: o caso Twintex	38
3.1. Problemática, objetivos e pergunta de investigação	38
3.2. Enquadramento da empresa Twintex.....	40
3.3. Estratégia metodológica.....	43
3.3.1. Fase 1: Recolha de Dados Exploratórios	45
3.3.2. Fase 2: Recolha de Dados Primários	49

Capítulo 4 – Apresentação dos Dados do Estudo	51
4.1. Apresentação de Dados Exploratórios	51
4.1.1. Entrevista 1	51
4.1.2. Entrevista 2	53
4.1.3. Entrevista 3	54
4.2. Apresentação de Dados Primários	56
Capítulo 5 – Discussão dos Dados	66
5.1. Ferramentas e práticas de comunicação interna em situação de crise pandémica (objetivo 1)	66
5.2. Perceção dos colaboradores e chefias sobre as práticas de comunicação interna (objetivo 2)	68
5.3. Processo de tomada de decisão na gestão de risco (objetivo 3)	71
5.4 Relevância da comunicação interna durante a pandemia (objetivo 4)	72
Conclusões	74
Referências bibliográficas	77
Anexos	87

Lista de Figuras

Figura 1 - Caraterização da amostra em faixas etárias.	57
Figura 2 - Caraterização da amostra em relação às habilitações literárias.	58
Figura 3 - Caraterização da amostra em relação ao número de anos de trabalho na Twintex.....	58
Figura 4 - Meios de comunicação da Twintex.	60
Figura 5 - Participação dos colaboradores nos eventos organizados pela Twintex.	61
Figura 6 -Perceção dos colaboradores sobre a comunicação da Twintex durante a pandemia.	62
Figura 7 - Meios de comunicação mais utilizados na Twintex durante a pandemia.	63
Figura 8 - Grau de concordância dos colaboradores sobre a comunicação interna da Twintex durante a pandemia.	64

Lista de Tabelas

Tabela 1 – As quatro abordagens da Comunicação Organizacional	5
Tabela 2 - Fluxos da Comunicação Interna Organizacional.	20
Tabela 3 - Entrevistas exploratórias realizadas na Twintex.	47
Tabela 4 – Constructos teóricos, objetivos de investigação e técnica de recolha de dados	47
Tabela 5 – Ponderação das questões com Escala Likert.	65
Tabela 6 - Canais de comunicação utilizados na Twintex no período pré-pandemia e durante a pandemia.	67
Tabela 7 - Perceção das chefias e dos trabalhadores acerca das práticas comunicacionais implementadas durante a pandemia.	69

Introdução

As organizações são redes comunicacionais compostas por indivíduos que desempenham funções específicas e interagem entre si. A comunicação está na base da formação das organizações, pelo que esta desempenha um papel crucial desde a sua criação, bem como durante toda a sua existência, uma vez que é o processo que permite a partilha das informações necessárias acerca das operações, a cooperação e o alcance dos objetivos traçados (Ruão, 1999, p. 181; Rego, 2022, p. 31). Numa organização, a Comunicação Interna é o elemento-chave que faz a ligação entre a gestão e o público interno, é aquela que permite aos líderes transmitirem as informações acerca da organização através dos canais de comunicação oficiais da organização.

Para além disso, a Comunicação Interna é também a ferramenta que possibilita a troca de informação entre as partes, pautada pela abertura, *feedback*, escuta organizacional e participação do público interno no processo de tomada de decisão, nomeadamente na gestão do risco (Kim & Rhee, 2011, p. 252; Heide & Simonsson, 2021, p. 263). Fazem parte da Comunicação Interna Organizacional um conjunto de práticas e ferramentas comunicacionais que podem variar de organização para organização, consoante as suas características, objetivos e circunstâncias (Dévényi, 2016, p. 6).

A crise pandémica da Covid-19, marcada pelas normas sanitárias, restrições de circulação e isolamentos profiláticos, veio contribuir para o condicionamento das atividades das organizações, bem como para a reformulação das suas estratégias empresarial e económica. É neste sentido que a Comunicação Interna aliada à gestão de crise ganha relevância, na medida em que, durante uma crise, há uma maior necessidade de informação e comunicação no ambiente organizacional, a fim de reduzir a incerteza e controlar a situação de crise (Heide & Simonsson, 2021, p. 258; Coombs, 2010, p. 20). Tendo isso em mente, a presente investigação tem como objetivo principal estudar de que forma a crise pandémica da Covid-19 alterou ou não a praxis da Comunicação Interna Organizacional.

Para o efeito, a investigação centrou-se na análise de um estudo de caso de uma organização do setor da indústria têxtil que, devido à sua natureza, continuou o funcionamento das suas operações mesmo durante os confinamentos decretados em Portugal, diferenciando-se de organizações que adotaram outras estratégias para o funcionamento das suas operações aquando da gestão de risco. A organização selecionada foi a empresa a Twintex – Indústria de Confeções, Lda., na qual se investigou de que forma o contexto pandémico condicionou as práticas de Comunicação Interna na

organização. A análise realizada teve como base as percepções das chefias e colaboradores acerca das práticas de Comunicação Interna da Twintex. A presente investigação adota como Pergunta de Investigação “O contexto pandémico originado pela Covid-19 contribuiu para a reestruturação da Comunicação Interna da Twintex?”.

De forma a alcançar o objetivo principal, foi traçado um conjunto de objetivos específicos: (1) compreender quais as ferramentas e práticas comunicacionais que deixaram de ser usadas e quais surgiram com a pandemia da Covid-19; (2) estudar a percepção dos colaboradores e das chefias da organização acerca das práticas comunicacionais implementadas no período pandémico, tendo em vista compreender quais as principais diferenças relativamente à comunicação interna em período não-pandémico; (3) estudar a percepção dos colaboradores e das chefias acerca do processo de tomada de decisão na gestão de risco em contexto de trabalho; e (4) compreender se a Comunicação Interna da empresa ganhou relevância na estratégia empresarial com a pandemia da Covid-19.

Esta investigação é constituída por cinco capítulos. Os dois primeiros capítulos dizem respeito à fundamentação teórica, nos quais são estudados os conceitos-chave desta dissertação a partir de pesquisa bibliográfica especializada e atual. O primeiro capítulo centra-se na Comunicação Interna como estratégia organizacional, sendo abordados conceitos como a Comunicação Interna, as suas funções, domínios e fluxos, os canais e práticas de comunicação interna organizacional e ainda as barreiras que podem existir na transmissão de informações. Já o segundo capítulo foca-se na Comunicação Interna Organizacional em tempos de crise, no qual a análise é feita com base na crise pandémica da Covid-19, sendo ainda abordado o conceito de Comunicação de Crise.

No terceiro capítulo é especificado o estudo empírico desta investigação. Neste sentido, são apresentados a problemática, os objetivos e a pergunta de investigação e ainda a estratégia metodológica tendo em vista o cumprimento dos objetivos traçados. Além disso, é também feito um enquadramento da Twintex tendo como base as suas características. No quarto capítulo, por sua vez, são apresentados os dados recolhidos através das duas técnicas de investigação – as entrevistas e o inquérito. Por fim, no capítulo cinco, procede-se à discussão dos dados exploratórios e primários, tendo como base os objetivos específicos. É a partir da análise dos dados recolhidos que se responderá à Pergunta de Investigação.

Capítulo 1 - A Comunicação Interna como estratégia organizacional

O presente capítulo tem como temática central a Comunicação Interna nas organizações. Em primeira instância, é abordado o conceito de Comunicação Organizacional, de modo a compreender a relação entre as organizações e a comunicação. De seguida, é analisado o conceito de Comunicação Interna, as suas funções, especificidades e domínios. Ademais, disserta-se ainda sobre os canais de comunicação utilizados na Comunicação Organizacional e as barreiras que podem existir aquando da transmissão de uma mensagem. A análise destes conceitos servirá de ponto de partida para a investigação, uma vez que permite compreender como ocorrem os fluxos comunicacionais no seio das organizações e como estes contribuem para a constituição da cultura organizacional.

1.1. A Comunicação Organizacional

As organizações encontram-se presentes em todo o mundo e nas várias áreas de atividade, possuindo diferentes dimensões, funções e objetivos. Estas são compostas por indivíduos que desempenham funções específicas e comunicam entre si diariamente. O conjunto de indivíduos que constitui as organizações, denominado doravante de público interno, é parte fundamental para a sua sobrevivência no mercado e na sociedade, na medida em que são estes que contribuem para o cumprimento dos objetivos organizacionais (Kunsch, 2006).

Sendo as organizações redes comunicacionais, a comunicação ganha relevância, visto que “Sem comunicação, «não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, marketing ou processos de trabalho coordenados” (Rego, 2022, p. 31). O processo comunicativo inicia-se quando o emissor tem uma ideia que pretende transmitir a alguém através de um meio, convertendo o pensamento em palavras ou gestos, ao qual o recetor da mensagem terá de descodificar e interpretar, atribuindo-lhe um significado (Rego, 2022, p. 73-74). No mundo empresarial, a comunicação é o processo que permite aos colaboradores trocarem informações sobre a organização, cooperarem entre si e estarem em sintonia acerca dos objetivos e normas traçados pela gestão. Para Ruão (1999, p. 181), não só a comunicação surge primeiro que a formação da organização em si, como também a acompanha durante toda a sua existência, uma vez que no quotidiano de uma organização a partilha de informação e ideias é constante.

Rego (2022, p. 31-32) enumera um conjunto de funções que a comunicação tem no seio das organizações, entre elas destacam-se o facto de permitir que os gestores interajam com todo o público interno e externo, desde superiores, colegas, subordinados, fornecedores ou clientes; ser o meio através do qual as chefias delegam tarefas entre os colaboradores; possibilitar a coordenação do trabalho entre os vários membros da organização; e ainda permitir a troca de informações entre colaboradores e gestores, onde os primeiros podem fazer chegar opiniões e propostas acerca do trabalho desenvolvido e da organização. Deste modo, a Comunicação Organizacional diz respeito ao processo através do qual o público interno e externo se reúne e interage, partilhando informações acerca da organização à qual pertencem.

A Comunicação Organizacional tem sido interpretada de diferentes formas. Enquanto área científica, surgiu nos Estados Unidos da América entre as décadas de 1940 e 1950 quando a comunicação no contexto das organizações começou a despertar algum interesse nos académicos (Silva et al., 2020). Nesta fase, a Comunicação Organizacional dizia respeito ao processo comunicativo que ocorria dentro das organizações e servia exclusivamente para os assuntos laborais, no qual se privilegiavam as estruturas formais e informais da comunicação e as práticas em função dos resultados organizacionais (Silva et al., 2020; Kunsch, 2014, p. 42). Neste modelo clássico, o indivíduo era deixado para segundo plano e a comunicação organizacional era sobretudo descendente, sendo vista como um instrumento de comando (Ruão, 1999, p. 183).

Na década de 1980, há uma mudança de paradigma quando o foco da Comunicação Organizacional passa a estar nas interações e relações que se estabelecem no ambiente interno das organizações, passando a existir espaço para o diálogo e interação entre os indivíduos (Silva et al., 2020; Kunsch, 2014, p. 42). Nesta abordagem interpretativista, defende-se que sem a interação humana as organizações não podem existir, assistindo-se, assim, a uma valorização dos membros da organização, considerando que cada um deles possui cultura e contextos diferenciados, pelo que ao comunicarem estes adquirem novos significados (Kunsch, 2014, p. 42; Ruão, 1999, p. 183; Mourão et al., 2018, p.4). Tendo isso em mente, a Comunicação Organizacional passa a incluir outros fluxos comunicacionais, tais como a comunicação descendente, ascendente e horizontal, e assiste-se ao surgimento de conceitos como a Cultura e Identidade Organizacional (Ruão, 1999, p. 184; Silva et al., 2020).

Numa fase posterior, surge “a abordagem crítica, na qual os investigadores descrevem as organizações como sistemas de controlo e dominação” (Silva et al., 2020). Tal deve-se ao facto de se considerar que as organizações são compostas por indivíduos que tendem a agir consoante os seus interesses, pelo que é objetivo deste paradigma estudar formas de

criar organizações livres dessas relações de poder através da criação de processos de comunicação que permitam a contribuição de todos os membros da organização para o desenvolvimento da informação (Mourão et al., 2018, p. 4). Fruto dos desenvolvimentos da abordagem crítica e do pensamento pós-moderno, surge uma nova teoria designada de dialógica. À semelhança do paradigma crítico, esta abordagem também considera as organizações sistemas de domínio, porém, centra-se nas hierarquias mais flexíveis e nos sistemas descentralizados, atribuindo ênfase às questões éticas (Mourão et al., 2018, p. 4; Silva et al., 2020).

Os quatro paradigmas da Comunicação Organizacional presentes na Tabela 1 foram cruciais para a mudança de pensamento acerca da Comunicação Organizacional. Enquanto numa primeira fase era percebida em exclusivo como uma ferramenta auxiliar nas operações de uma organização, atualmente, a Comunicação Organizacional ganhou relevância como disciplina de estudo e garantiu a centralidade da comunicação nas estruturas das organizações (Silva et al., 2020).

Tabela 1 – As quatro abordagens da Comunicação Organizacional

Abordagens da Comunicação Organizacional	Pressupostos	Fontes bibliográficas
Clássica	Comunicação que ocorre dentro das organizações e serve exclusivamente para os assuntos laborais. A comunicação é descendente e em função dos resultados.	Ruão (1999) Silva et al. (2020)
Interpretativista	Defende que sem interação humana não há organizações. Passa a incluir a comunicação descendente, ascendente e horizontal. Surge o conceito de Cultura e Identidade organizacional.	Kunsch (2014) Ruão (1999)
Crítica	As organizações são vistas como sistemas de controlo e dominação. O foco consiste em estudar formas de libertar as organizações das relações de poder existentes.	Mourão et al (2018) Silva et al. (2020)

Dialógica	<p>Há uma ênfase nos valores éticos dos indivíduos.</p> <p>Centra-se nas hierarquias flexíveis e nos sistemas descentralizados.</p>	<p>Mourão et al (2018)</p> <p>Silva et al. (2020)</p>
------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------

Fonte: Elaboração própria.

Sendo a comunicação um dos pilares que sustenta uma organização, a interação entre os seus *stakeholders* faz parte do quotidiano. Para Schein (2004, p. 1), o conjunto de interações estabelecidas entre os membros de uma organização, assim como as rotinas, comportamentos, estruturas e normas estabelecidas internamente constroem a cultura das organizações. A cultura organizacional caracteriza-se por ser

um padrão de pressupostos básicos partilhados que foi apreendido por um grupo ao resolver os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar, e sentir em relação a esses problemas¹ (Schein, 2004, p. 17).

Fazem parte da cultura organizacional o conjunto de valores partilhados pelos *stakeholders* de uma organização, as suas relações e hierarquia que vão determinar as normas e padrões de comportamento a seguir pelos membros da organização (Schein, 1986, p. 30; Lacombe & Heilborn, 2008, p. 355). Neste sentido, é a cultura organizacional que norteia os padrões de comportamento dos colaboradores e ainda define quais os procedimentos a adotar perante uma situação, tendo em vista o bom funcionamento das operações da organização e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos traçados. Tendo em conta que as organizações possuem prioridades e características diferentes, a cultura organizacional varia de entidade para entidade (Lacombe & Heilborn, 2008, p. 355).

A cultura de uma organização existe desde a sua fundação, quando os seus membros começam a interagir, sendo, posteriormente, transmitida aos novos membros que se juntem à organização. Esta pode ser transmitida através de documentos escritos, como o manual do colaborador, no qual estão explicitados os seus valores organizacionais, missão, normas internas, bem como por meio de reuniões e palestras ou através de

¹ Tradução livre: “as a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.” (Schein, 2004, p. 17).

decisões tomadas pela gestão (Lacombe & Heilborn, 2008, p. 358). A existência de uma cultura organizacional sólida, no qual os valores e práticas organizacionais estejam definidos e as relações sejam pautadas por uma comunicação fluída e pelo bem-estar, pode auxiliar na sobrevivência de uma organização aquando do surgimento de uma situação de crise ou mudança.

A cultura organizacional encontra-se relacionada com a comunicação organizacional interna e externa, na medida em que é através dos diversos fluxos comunicacionais que a mesma se estabelece. A Comunicação Interna Organizacional diz respeito à troca de mensagens que ocorre entre o público interno que permite a coordenação das atividades da organização (Ruão, 1999, p. 185). Já a Comunicação Externa é aquela que engloba a comunicação entre a organização e o seu público externo, a fim de recolher informações acerca do meio externo e conhecer as suas oportunidades e ameaças (Ruão, 1999, p. 185). Tendo em conta o âmbito desta investigação, de seguida, é estudada de forma particular a Comunicação Interna Organizacional.

1.2. Funções e objetivos da Comunicação interna

A Comunicação Interna caracteriza-se por ser um dos elementos-chave de qualquer organização, seja uma empresa, uma instituição pública ou uma instituição sem fins lucrativos. Segundo Oliveira e Ruão (2022), a Comunicação Interna é uma “lógica de comunicação entre indivíduos e grupos dentro de uma organização com determinado objetivo para comunicar propósitos, metas, gerir ações, coordenar atividades do dia a dia e projetar a imagem da instituição²” (Oliveira & Ruão, 2022, p. 98). A Comunicação Interna engloba todo o processo comunicativo que ocorre entre o público interno de uma organização, quer a nível horizontal, isto é, entre colaboradores do mesmo grau hierárquico, quer a nível vertical, entre colaboradores que possuem graus hierárquicos diferentes.

É através da Comunicação Interna que os líderes transmitem as informações acerca da organização aos seus colaboradores, no qual a informação é convertida em tarefas por meio do processo de tomada de decisão (Bordean, 2009, p. 770; Bojadjev e Vaneva, 2021, p. 242). Deste modo, a Comunicação Interna é a ferramenta que permite ao público

² Capriotti (2009, p. 106) caracteriza a imagem corporativa de uma organização como uma estrutura cognitiva que se forma a partir de um conjunto de experiências – diretas ou indiretas – vivenciadas pelos indivíduos e pela organização. Através dessas experiências, cada indivíduo formula uma imagem da instituição que se distingue das demais.

interno saber qual a sua função no seio da organização e quais os procedimentos a adotar a fim de alcançarem os objetivos organizacionais. Ademais, a Comunicação Interna não é vista como um simples ato de comunicação e troca de ideias entre colaboradores. Esta tem sido descrita como a ferramenta responsável pela gestão da comunicação intra-organizacional, tendo como função integrar áreas como a comunicação, a gestão dos recursos humanos e o *marketing* da organização (Vercic et al 2012, p. 229). Adicionalmente, a Comunicação Interna tem sido associada a elementos como a lealdade, a produtividade, a criatividade, a liderança e o bem-estar e felicidade do público interno no seio das organizações, sendo a ferramenta central para os promover (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2021, p. 132).

O conceito de Comunicação Interna surgiu início do século XX nos Estados Unidos da América com a crescente preocupação das empresas industriais com o bem-estar dos seus colaboradores, levando à necessidade de criação de um jornal interno (Yeomans & FitzPatrick, 2017). Este tinha como objetivo ser o elo de comunicação entre a gestão e os colaboradores das empresas. De acordo com Oliveira e Ruão (2022, p. 92), tais comunicações internas tinham por base a reflexão dos interesses da administração, ao invés do público interno, porém, era já evidente a preocupação das organizações face à relação entre a gestão e os colaboradores.

Já nas décadas de 70 e 80, a Comunicação Interna foi utilizada como um meio de persuasão que visava o alinhamento entre colaboradores e a organização, no sentido de convencer o público interno acerca da política organizacional, com vista o alcance dos resultados definidos (Yeomans & FitzPatrick, 2017; Oliveira & Ruão, 2022, p. 92). Porém, este tipo de comunicação era meramente unilateral, na medida em que não existia envolvimento por parte do público interno. Na década de 1990, face à falta de confiança dos colaboradores nas organizações proveniente da globalização e das crises económicas, a Comunicação Interna ganhou força, surgindo como o elemento-chave para o restabelecimento da relação entre a gestão e os colaboradores, tendo sido adotadas novas ferramentas de comunicação, tais como o *email* e a intranet (Oliveira e Ruão, 2022, p. 94).

No século XXI, a Comunicação Interna é vista como o meio que fomenta a confiança e transparência na organização e ainda o aumento do *engagement* dos colaboradores (Yeomans & FitzPatrick, 2017). Neste sentido, a Comunicação Interna numa fase inicial tinha como foco informar o público interno das organizações acerca dos seus objetivos traçados. Porém, com a evolução do mundo corporativo esta passou a ser vista como a ferramenta que, para além de informar, permitia ouvir e mobilizar os colaboradores e

manter a coesão interna de acordo com os valores organizacionais (Curvello, 2012, p. 22).

Baseando-se na visão de Scholes (1997), Welch e Jackson (2007, p. 183) veem a Comunicação Interna segundo a perspectiva de *stakeholders*, na qual este conceito se caracteriza por ser “a gestão estratégica das interações e relações entre as partes interessadas a todos os níveis dentro das organizações”³. Por partes interessadas compreende-se qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos que afeta ou é afetado pelas ações e objetivos traçados por uma organização (Freeman, 1984 citado em Welch & Jackson, 2007, p. 183). Welch e Jackson (2007, p. 184) explicam detalhadamente os *stakeholders* de uma organização, sendo estes (1) todos os colaboradores da organização; (2) a gestão estratégica que corresponde aos diretores executivos e equipas de gestores seniores; (3) a gestão do dia a dia que diz respeito aos supervisores, chefes de departamento e chefes de equipa; (4) as equipas de trabalho onde fazem parte os departamentos e seções; e (5) as equipas de projeto.

De um modo geral, a Comunicação Interna tem como objetivo promover a cooperação, e comunicação entre os diversos colaboradores de uma empresa, de forma a chegar-se a uma comunicação mais próxima e informal (Kunsch, 2009, p. 114). Deste modo, a Comunicação Interna visa que todos os colaboradores pertencentes à mesma organização conheçam a visão, as metas e os objetivos desta, assim como o conceito e o produto que estão a vender (Whitworth, 2006, p. 205). Brandão (2018, p. 96) acrescenta que

A comunicação interna nas organizações é um sistema de interações que visa a partilha de significados que reflitam o conceito de cada empresa, sirvam de referência ao comportamento dos seus colaboradores e lhes permitam assimilar e reforçar os valores da organização que representam (Brandão, 2018, p. 96).

Neste sentido, a Comunicação Interna é também apresentada como uma ferramenta de estratégia organizacional que pode ser utilizada como um elemento de referência para o público interno, bem como um instrumento de coesão interna (Duterme, 2002; Elias & Mascaray, 2003 citado em Brandão, 2018, p. 95).

A Comunicação Interna é, assim, o elemento-chave que faz a ligação entre a gestão e os seus *stakeholders*. Considera-se que a Comunicação Interna nas organizações é eficaz quando existe uma comunicação bidirecional entre o público interno, no qual há uma

³ Tradução livre: “is the strategic management of interactions and relationships between stakeholders at all levels within organisations” (Welch & Jackson, 2007, p. 183).

troca de ideias entre os indivíduos, distinguindo-se do envio de mensagens unidirecionais (Kalla, 2006, p. 127). Quanto às suas funções, a Comunicação Interna tem duas funções principais. Por um lado, é o meio que proporciona às organizações o alinhamento entre as equipas de trabalho, com vista o alcance dos objetivos definidos, visto que é aquela que converte as informações em tarefas por meio do processo de tomada de decisão. Por outro lado, a Comunicação Interna é a ferramenta que promove a cooperação, o bem-estar interno e o *engagement* do público interno, estando associada a elementos como a lealdade, a produtividade e o compromisso organizacionais.

1.3. Domínios, canais e ferramentas da Comunicação Interna

Sendo a Comunicação Interna a ferramenta-chave responsável pela gestão da comunicação intra-organizacional, através da qual a informação é convertida em tarefas por meio do processo de tomada de decisão, esta é composta por um conjunto de canais e práticas comunicacionais. Para Smith e Mounter (2008, p. 80), mais do que selecionar quais os canais e práticas comunicacionais que melhor se adequam a cada organização, é fulcral que a gestão reflita sobre aquilo que é comunicado e como deve ser transmitido ao público interno.

Para que a mensagem emitida seja de fácil compreensão para o recetor, considera-se que na transmissão da mensagem não deve haver excesso de informação. Neste sentido, “A simplicidade deve também ser o princípio orientador por detrás da entrega das mensagens específicas. A informação deve ser mantida simples e apresentada numa língua com a qual o público selecionado se sinta confortável”⁴ (Smith & Mounter, 2008: 80). Além disso, é através da adoção de diferentes canais de comunicação que as organizações asseguram uma comunicação interna fluída, nos quais a transmissão da mensagem pode ocorrer, quer horizontal, quer verticalmente, e entre os diversos setores de atividade internos.

A Comunicação Interna é apresentada como um conceito que integra quatro domínios distintos, sendo estes: (1) a comunicação organizacional que engloba toda a comunicação que se estabelece entre o público interno, seja verbal ou não-verbal; (2) a comunicação corporativa que se foca sobretudo na comunicação formal praticada pelos profissionais

⁴ Tradução livre: “Simplicity should also be the guiding principle behind the delivery of the specific messages. Information should be kept simple and presented in language with which the selected audience is comfortable” (Smith & Mounter, 2008, p. 80).

de comunicação e gestores seniores; (3) a comunicação de gestão que visa o crescimento da eficácia da comunicação dos gestores das organizações, tendo por base o desenvolvimento das suas habilidades sempre que comunicam com os demais membros da organização; e (4) a comunicação empresarial que se concentra na utilização eficiente dos canais de comunicação adotados (Kalla, 2005, p. 14). Deste modo, a Comunicação Interna surge como um conceito integrado, na medida em que este implica o estudo de todos os membros da organização, englobando a comunicação que ocorre entre os colaboradores dos vários departamentos e de diferentes graus hierárquicos (Kalla, 2005, p. 17).

A comunicação que se estabelece entre os colaboradores de uma organização pode ocorrer de diferentes formas, variando consoante as características, dimensões e estratégias de cada organização. De modo geral, a comunicação organizacional ocorre de duas formas, sendo estas a comunicação não-verbal e a comunicação verbal. A comunicação não-verbal é aquela que dispensa de quaisquer regras gramaticais e de construção semântica. Esta corresponde à transmissão de mensagens não-verbais que incluem um conjunto de elementos, tais como a aparência física, as expressões faciais, os gestos, a entoação vocal, a postura e o comportamento dos indivíduos (Remland, 2017, p. 1).

A comunicação não-verbal tem sido vista como o fator-chave para a construção de relações e para a interpretação das mensagens transmitidas diariamente, uma vez que os sinais não-verbais refletem as emoções sentidas pelos indivíduos (Remland, 2017, p. 3). Em 1967, já surgiam estudos académicos acerca da comunicação não-verbal, tendo-se verificado que os canais de comunicação não-verbal contribuíam em 93% para que a mensagem transmitida pelo emissor chegasse de forma eficaz ao recetor (Graham et al., 1991, p. 46). No ambiente organizacional, a comunicação não-verbal ganha relevância, visto que as expressões faciais, vocais e corporais provenientes de uma emoção podem ser o catalisador para que essa emoção se propague de colaborador em colaborador (Remland, 2017, p. 3). A este fenómeno denomina-se de contágio emocional, no qual os líderes organizacionais desempenham um papel primordial na sua gestão, uma vez que a reação emocional dos líderes molda as reações e ações do seu público interno (Remland, 2006, p. 508-509).

Já a comunicação verbal é aquela que envolve o diálogo entre o emissor e o recetor, a participação destes e a transmissão de informações, conhecimentos ou experiências (Melo, 2006, p. 5). Para Ioan Bordean (2009, p. 774), a comunicação verbal é a pedra angular da liderança das organizações, uma vez que é através dela que a gestão transmite as informações cruciais aos seus públicos. Atualmente, não basta comunicar aquilo que

se pretende, tendo em atenção apenas o seu conteúdo. Considera-se que, mais do que comunicar, é fulcral debruçar-se sobre a forma como se comunica, desde o modo como se conduz a conversa, o tipo de palavras selecionado e o tom de voz utilizado, de forma que a conversa se adequa à situação e contexto (Bordean, 2009, p. 774).

Segundo Curvello (2012, p. 22), fazem parte da Comunicação Interna das organizações três tipos de comunicação, sendo estes a administrativa que inclui toda a comunicação proveniente de memorandos e *emails*; a social que engloba a intranet e as revistas e jornais internos criados pela própria empresa; e a interpessoal que corresponde à comunicação tradicional “face a face” que ocorre por meio de reuniões, palestras ou ações de formação. A escolha dos canais de comunicação a utilizar na transmissão diária das informações é essencial, uma vez que estes têm impacto na forma como a informação é transmitida e, conseqüentemente, recebida. De um modo geral, os canais de comunicação dividem-se em dois grupos, sendo estes a comunicação interna tradicional e a comunicação interna digital.

1.3.1. A Comunicação Interna tradicional

A comunicação interna tradicional diz respeito aos canais de comunicação que estão na base de qualquer organização: a comunicação verbal e a comunicação impressa. A comunicação verbal é aquela que ocorre presencialmente, existindo contacto direto entre o emissor e o(s) recetor(es) da mensagem através do diálogo. Esta característica confere uma maior credibilidade e confiança ao emissor da mensagem, visto que permite a interatividade entre os indivíduos, sendo possível observar a linguagem corporal, as expressões faciais e o tom vocal do emissor (Gillis, 2006, p. 263). Também designada de comunicação “face a face”, a comunicação verbal possibilita ao recetor ouvir e dar *feedback* sobre aquilo que é comunicado e permite ainda verificar qual o nível de compreensão e absorção da mensagem, sendo muitas vezes apontado como o canal preferido dos indivíduos (Smith & Mounter, 2008, p. 81). Porém, é de salientar que este canal é mais eficaz aquando da transmissão de mensagens simples e precisas.

Daft e Lengel (1984, p. 5) apresentam a Teoria do Enriquecimento dos Media – MRT – segundo a qual “o sucesso organizacional é baseado na capacidade da organização de processar informações de riqueza apropriada para reduzir a incerteza e clarificar a ambigüidade”⁵. Para os dois autores, as organizações utilizam vários canais de

⁵ Tradução livre: “that organizational success is based on the organization's ability to process information of appropriate richness to, reduce uncertainty and clarify ambiguity” (Daft & Lengel (1984, p. 5).

comunicação que possuem diferentes características e graus de riqueza. Os canais com um nível de riqueza superior dizem respeito à comunicação “face a face”, que permitem a observação direta de múltiplos aspetos, tais como a linguagem corporal, a expressão facial e o tom de voz (Daft & Lengel, 1984, p. 7). Com um grau de riqueza inferior encontra-se toda a comunicação escrita (Daft & Lengel, 1984, p. 9). A utilização dos meios ricos tem como vantagem a ocorrência de um diálogo entre o emissor e o recetor, no qual estes recorrem à linguagem verbal e não-verbal, que possibilita aos intervenientes a existência de *feedback* imediato acerca da informação transmitida enquanto os meios escritos possibilitam a troca de informação mais complexa de forma eficiente (Lee, 2022, p. 6).

Os meios impressos, por sua vez, envolvem toda a comunicação escrita e impressa, desde memorandos, cartas, *placards*, manuais do colaborador, revistas e jornais internos. Em geral, os meios de comunicação impressos caracterizam-se por serem formais, uma vez que carecem de uma construção mais detalhada e o uso de uma linguagem mais formal, algo que implica um maior gasto de tempo (Gillis, 2006, p. 263). É de salientar que na utilização dos meios impressos não existe interação entre o emissor e recetor, tal como acontece na comunicação verbal, e a interpretação da mensagem transmitida pode variar de indivíduo para indivíduo (Gillis, 2006, p. 263).

Ademais, os meios impressos têm como particularidades serem um canal de comunicação unilateral que não permite a resposta direta por parte do recetor, nem a transmissão de informações urgentes, ao contrário de outros meios escritos como o correio eletrónico (Grabuschnig & Vizgirdaitė, 2015, p. 38). Porém, a comunicação impressa quando formulada de forma clara e eficiente, tem como vantagem reduzir o espaço para o surgimento de ambiguidades ou diferentes interpretações acerca da mensagem produzida (Teixeira, 2007, p. 51).

1.3.2. A Comunicação Interna digital

Com a evolução da tecnologia surgiram outros canais de comunicação que vieram alterar o modo como os indivíduos e as organizações comunicam (Rego, 2022, p. 33). Para o autor, as novas tecnologias, tais como correio eletrónico, a intranet, os vídeos de carácter educativo e institucional e ainda as reuniões *online*, vieram criar, não só oportunidades, como também desafios na comunicação das organizações. Kotler et al. (2017, p. 29) explicam que o surgimento desses meios digitais na comunicação organizacional se deveu ao facto de estes eliminarem as barreiras geográficas e demográficas, permitindo aos indivíduos conectarem-se e às empresas transmitirem as informações mais facilmente.

O correio eletrónico é um meio digital frequentemente utilizado pelas organizações para fins empresariais que permite a troca de mensagens em tempo real para vários destinatários (Ruão et al., 2022, p. 6). Esta ferramenta é usada, quer internamente, quando existe comunicação entre colaboradores acerca das operações da organização, quer externamente, quando existe comunicação entre a entidade e os seus clientes e fornecedores (Teixeira, 2007, p. 37). Na utilização do *email*, os indivíduos tanto podem adotar uma linguagem de âmbito formal, como informal, variando consoante o tipo de mensagem a transmitir e o interlocutor.

Estudos recentes demonstram que o correio eletrónico ganhou relevância para as organizações durante a crise pandémica. Enquanto no período pré-pandemia a comunicação entre a gestão e os colaboradores era marcada pela troca de informações presencial e, quando necessário, pela troca de mensagens via telemóvel, com a eclosão da pandemia essa comunicação foi substituída pelas interações virtuais, como o *email* e as videoconferências, devido ao risco sanitário e às restrições de circulação implementadas globalmente (Bojadjev & Vaneva, 2021, p. 248).

As reuniões *online*, também designadas de videoconferências, numa primeira fase eram vistas como um meio pouco eficaz no mundo empresarial e pouco desenvolvido tecnologicamente, uma vez que se considerava difícil, não só ler as expressões faciais e corporais dos indivíduos, como também existir uma comunicação coordenada e clara. Tal devia-se ao facto de que “o lapso de tempo ocasional pode tornar difícil estabelecer quem está a falar num determinado momento”⁶ (Smith & Mounter, 2008, p. 85). Contudo, a pandemia da Covid-19 veio substituir grande parte das reuniões presenciais pelas reuniões virtuais que, não só passaram a ser mais curtas, como passaram a ser mais frequentes, permitindo uma comunicação fluída entre colaboradores e a gestão da organização (Bojadjev & Vaneva, 2021, p. 239).

Segundo Acuña et al. (2017, p. 328), os meios digitais têm como vantagem facilitarem o fluxo de informações de, para e entre todos os *stakeholders* de uma organização, uma vez que através destes existe mais espaço para a interatividade, ao contrário dos meios tradicionais. Ademais, esse aumento de interatividade contribui ainda para o fomento de práticas de comunicação bidirecionais entre a gestão e colaboradores, uma vez que essa interação implica a transmissão e troca de informações entre o emissor e o recetor. A par do correio eletrónico, a intranet também é um meio digital que permite a divulgação de

⁶ Tradução livre: “the occasional time lapse could make it hard to establish who was speaking at a given time” (Smith & Mounter, 2008, p. 85).

informações instantânea, facilitando o quotidiano das organizações e o processo de tomada de decisões. A intranet é “uma rede interna, que, idealmente, contém toda a informação necessária e facilita os contactos essenciais para que todos os colaboradores possam desempenhar as suas tarefas”⁷ (Ruão et al., 2022, p. 6). Esta é uma rede privada que se destina ao uso exclusivo dos membros das organizações, algo que confere maior segurança na divulgação de dados ou informações (Gillis, 2006, p. 265-266).

Já os vídeos, normalmente, possuem um carácter educativo e institucional, tendo como objetivo as organizações darem a conhecer aos *stakeholders* a sua missão, objetivos ou informações essenciais ao desempenho das funções e ainda difundir conceitos corporativos. O recurso a estes meios surge da necessidade de as empresas recorrerem a canais de comunicação que transmitam a informação de forma didática através do uso de imagens e sons e possibilitem um maior envolvimento por parte do recetor da imagem (Smith & Mounter, 2008, p. 84).

Apesar de todos os canais de comunicação mencionados terem a mesma função, isto é, serem o veículo através do qual se estabelece a comunicação entre a gestão e o público interno das organizações, cabe a cada uma das organizações fazer a gestão de qual ou quais os meios de comunicação que melhor se adequam à comunicação interna. Essa escolha varia consoante o tamanho, perfil, cultura, ambiente e objetivos de cada organização (Borgulya, 2010 citado em Dévényi, 2016, p. 6).

Para Smith e Mounter (2008, p. 80), torna-se pouco eficaz que as organizações recorram a um único canal de comunicação. Tal deve-se ao facto de se considerar que para haver a implementação de uma estratégia comunicacional que englobe uma comunicação fluída e eficaz no seio da organização, é fulcral adotarem-se múltiplos canais de comunicação, tendo em conta os pontos fortes e fracos de cada um deles. Por conseguinte, cabe à gestão ou aos responsáveis de relações públicas das organizações fazerem uma análise da sua estratégia comunicacional e, posteriormente, das funções e especificidades de cada canal de comunicação, a fim de selecionarem aqueles que melhor se adequam à vida quotidiana da organização.

⁷ Tradução livre: “an internal network that, ideally, contains all the information needed and facilitates the contacts that are essential for all employees to be able to carry out their tasks” (Ruão et al., 2022, p. 6).

1.4. Fluxos da Comunicação Interna: comunicação formal, informal, simétrica e assimétrica

A Comunicação Interna Organizacional, sendo um conceito integrado, engloba todo o tipo de mensagens que são transmitidas entre os diferentes níveis hierárquicos de uma organização, quer sejam formais, quer informais (Bordean, 2009, p. 772; Kalla, 2005, p. 77). Deste modo, fazem parte da Comunicação Interna, a comunicação formal, informal, ascendente, descendente e horizontal.

Existe comunicação formal nas organizações quando os membros de uma organização interagem entre si no âmbito da esfera profissional, tendo em vista a resolução de problemas, a divulgação de informações relacionadas com o trabalho e o alcance dos objetivos da organização (Koch & Denner, 2022; Baron, 2006, p. 100). A comunicação formal corresponde às mensagens que são transmitidas por meio dos canais de comunicação oficiais da organização, sejam eles o correio eletrónico, a intranet, as circulares, as reuniões presenciais, as videoconferências ou jornais internos.

Para Bordean (2009, p. 772), a comunicação formal tem como especificidade assegurar que as decisões tomadas pela gestão sejam implementadas pelo público interno por meio de tarefas que serão comunicadas através dos canais oficiais. Deste modo, a comunicação formal é a ferramenta organizacional que contribui para a eficácia do processo de tomada de decisão. Normalmente, este tipo de comunicação provém dos gestores e executivos superiores e é feita de forma sistemática, obedecendo a padrões estipulados pela própria organização, conforme as suas especificidades e objetivos (Bordean, 2009, p. 772; Baron, 2006, p. 100; Oliveira & Ruão, 2022, p. 101).

Para além da comunicação formal, no seio de uma organização também existe interação de carácter informal entre o público interno. Entende-se por comunicação informal “qualquer comunicação que tenha lugar fora dos canais formais de comunicação”⁸ (Bordean, 2009, p. 773). Porém, Koch e Denner (2022) vão mais longe considerando que a comunicação informal diz respeito à comunicação que se estabelece entre duas ou mais pessoas pertencentes à mesma organização, no qual a sua interação provém da existência de laços interpessoais, pelo que as partes envolvidas assumem um papel privado, não se tendo em vista a resolução de problemas organizacionais.

⁸ Tradução livre: “is any communication that takes place outside the formal channels of communication” (Bordean, 2009, p. 773).

De um modo geral, a comunicação informal pode ser compreendida de diferentes formas sendo estas (1) toda a comunicação que emerge das relações interpessoais que existem no seio das organizações (Oliveira & Ruão, 2022, p. 101); (2) “a comunicação que o gestor tem fora do contexto de subordinação que lhe é exigido pela estrutura organizacional”⁹ (Bordean, 2009, p. 773); e (3) todas as ações que a organização faz para apoiar e auxiliar o público interno na compreensão das decisões tomadas pela gestão (Goman, 2006, p. 128). Neste sentido, compreende-se que a comunicação informal pode ocorrer, de forma horizontal, quando a interação é feita entre colaboradores com o mesmo grau hierárquico, ou de forma vertical, quando a interação se estabelece entre membros que possuem diferentes graus hierárquicos.

Enquanto a comunicação formal faz uso dos canais de comunicação oficiais da organização, a comunicação informal ocorre sobretudo de forma presencial, seja nos gabinetes de trabalho, nas áreas comuns, nos corredores da organização ou na entrada das instalações, contudo, esta também pode ocorrer através dos meios digitais, como o telemóvel (Koch & Denner, 2022). As ações de *teambuilding* promovidas pelas organizações são uma forma destas fomentarem a comunicação informal entre o público interno, a par da promoção do espírito de equipa. Sendo a comunicação informal aquela que emerge das relações interpessoais que se estabelecem entre os membros das organizações, a comunicação entre pares constitui uma das suas vertentes. Esta pode ser entendida como as redes informais que se estabelecem no seio das organizações, no qual há a troca de informação horizontalmente, podendo contribuir para a criação de afinidade nas relações interpessoais (Quin & Men, 2022, p.4-5).

Koch e Denner (2022) enumeram as cinco funções da comunicação informal nas organizações: (1) complementa a comunicação formal, fornecendo informações aos colaboradores sobre o trabalho, a cultura e normas da organização; (2) fomenta a coordenação e a colaboração entre membros, aumentando a eficácia na resolução de problemas; (3) contribui para a construção e manutenção das relações interpessoais no seio da organização e permite a integração dos novos colaboradores nas equipas; (4) contribui para melhorar o bem-estar e aliviar o stress laboral; e (5) fomenta a confiança entre colegas de trabalho, visto que as interações são muitas vezes uma forma de expressar preocupações e pontos de vista acerca da organização.

⁹ Tradução livre: “the communication that the manager has outside the subordination context that it is required by the organizational structure (Bordean, 2009, p. 773).

Um estudo publicado recentemente no *International Journal of Business Communication* indica que a prática de uma comunicação entre pares, no qual haja interação, apoio no trabalho, sentimentos de companheirismo e cooperação entre colegas, contribui para o desenvolvimento da confiança organizacional e sensação de bem-estar nos colaboradores (Qin & Men, 2022, p.15). Deste modo, a comunicação informal, nomeadamente a comunicação horizontal que ocorre entre o público interno, constitui um dos pilares da comunicação interna organizacional, visto que tem efeitos no ambiente interno da organização.

1.4.1. A Comunicação simétrica: uma ferramenta para a comunicação interna eficaz

Segundo Rego (2022, p. 31), “a comunicação organizacional interna [...] é crítica para o sucesso e eficácia das organizações”, na medida em que esta contribui para o aumento da produtividade, da qualidade do serviço prestado e dos níveis de satisfação dos colaboradores e para a redução dos conflitos laborais. Porém, não basta às organizações que a gestão e os responsáveis de departamento transmitam a informação de forma unilateral aos seus colaboradores. Para Brandão (2018, p. 94) a Comunicação Interna utilizada de forma estratégica pode ser uma ferramenta importante para a valorização e fomento do *engagement* do público interno. É neste sentido que a comunicação simétrica ou bilateral nas organizações ganha relevância, na medida em estudos recentes têm demonstrado que esta prática tem efeitos positivos na relação organização-colaboradores (Lee, 2022; Men & Sung, 2022; Qin & Men, 2022; Kang & Sung, 2017).

A comunicação simétrica caracteriza-se por ser o tipo de comunicação no qual existe diálogo entre as partes que interagem, consistindo na prática de uma “comunicação bidirecional que opta pelo benefício mútuo e é caracterizada pela abertura, *feedback*, escuta, oportunidades de participação no processo de tomada de decisões, e acessibilidade”¹⁰ (Kim & Rhee, 2011, p. 252). Para Men e Sung (2022, p. 431-432), na comunicação simétrica tem-se em vista a transmissão da informação, não só para que os membros da organização tomem conhecimento acerca do trabalho a desenvolver, como também para fomentar a compreensão mútua. Este tipo de comunicação diferencia-se da comunicação assimétrica que consiste na prática de uma comunicação unidirecional,

¹⁰ Tradução livre: “symmetrical internal communication is defined as two-way communication that opts for mutual benefit and is characterized by openness, feedback, listening, opportunities for participation in the decision making process, and accessibility” (Kim e Rhee, 2011, p. 252)

sobretudo de cima para baixo, que persuade os comportamentos dos colaboradores de acordo com os objetivos da direção (Lee, 2022, p. 5).

Enquanto na comunicação assimétrica não há espaço para o diálogo entre a direção e colaboradores, na comunicação simétrica é dada relevância à voz dos colaboradores e as organizações ouvem abertamente os seus interesses, preocupações e sentimentos, construindo-se uma relação de confiança com cada membro (Lee, 2022, p. 17). Os canais de comunicação que contribuem para a promoção de uma comunicação simétrica no seio das organizações são as reuniões de trabalho, as caixas de sugestão, os inquéritos internos, as redes sociais empresariais ou os blogs (Men & Sung, 2022, p. 432).

Estudos desenvolvidos recentemente consideram a comunicação simétrica um dos pilares da comunicação interna organizacional. Exemplo disso é a investigação de Men e Sung (2022) na qual concluíram que quando se pratica a comunicação simétrica é mais provável que a organização seja vista pelos colaboradores como agradável, empreendedora e competente. Ademais, tem-se verificado que a comunicação simétrica exerce efeitos sobre os níveis de confiança e sobre o compromisso e satisfação dos colaboradores para com a organização, defendendo-se que a prática dessa comunicação bilateral pautada pelo respeito e abertura ao diálogo tem efeitos no comportamento e cultura emocional dos membros da organização (Men & Sung, 2022; Men & Yue, 2019). Por sua vez, Qin e Men (2022, p. 15) acrescentam que quando a organização ouve os colaboradores, atendendo aos seus interesses e preocupações e envolvendo-os no processo de tomada de decisão, estes estão mais dispostos a confiar na organização, nomeadamente em tempos difíceis como as crises pandémicas.

A Tabela 2 sintetiza os diferentes fluxos que podem ocorrer aquando da comunicação entre o público interno de uma organização. Enquanto a comunicação formal diz respeito à transmissão de informações acerca da organização e suas atividades através dos canais oficiais, a comunicação informal corresponde a qualquer interação que ocorre fora dos canais oficiais e provém das relações interpessoais existentes. Para a existência de uma comunicação interna eficaz, defende-se que as organizações devem praticar uma comunicação simétrica, no qual haja diálogo entre a gestão e os colaboradores.

Tabela 2 - Fluxos da Comunicação Interna Organizacional.

Fluxos da Comunicação Interna	Pressupostos	Fonte bibliográfica
Comunicação Formal	<p>Ocorre quando os membros de uma organização interagem entre si na esfera profissional.</p> <p>Visa a resolução de problemas e assegurar que as decisões tomadas pela gestão sejam implementadas.</p> <p>Utiliza os canais de comunicação oficiais da organização.</p>	<p>Bordean (2009)</p> <p>Koch & Denner (2022)</p>
Comunicação Informal	<p>Toda a comunicação que emerge das relações interpessoais que surgem no seio organizacional.</p> <p>Ocorre sobretudo presencialmente e fora do contexto de subordinação.</p> <p>Complementa a comunicação formal, fomenta a cooperação e a confiança organizacional e contribui para a criação e/ou manutenção das relações interpessoais.</p>	<p>Bordean (2009)</p> <p>Koch & Denner (2022)</p> <p>Oliveira & Ruão (2022)</p>
Comunicação Simétrica	<p>Ocorre quando há diálogo entre as partes e essa comunicação é pautada pela abertura, <i>feedback</i>, escuta ética e participação no processo de tomada de decisão.</p> <p>Fomenta a compreensão mútua e a confiança organizacional.</p>	<p>Kim & Rhee (2011)</p> <p>Men & Sung (2022)</p>

Fonte: elaboração própria.

1.5. Barreiras à comunicação

Para que a transmissão de uma mensagem entre o emissor e o recetor seja eficaz, é crucial que exista correspondência entre as ideias que foram transmitidas e aquelas que foram percebidas pelo recetor (Rego, 2022, p. 119). Situações em que haja uma distorção da mensagem, isto é, uma diferenciação entre aquilo que o emissor transmite e aquilo que o recetor descodifica e percebe, não são sinónimo de uma comunicação eficaz. Essa diferenciação denomina-se de barreiras da comunicação, sendo estas tudo aquilo que

“pode perturbar o processo comunicativo e interferir na transmissão e receção das mensagens” (Rego, 2022, p. 119).

São várias as barreiras da comunicação que podem surgir aquando da troca de informações entre duas ou mais pessoas. Estas podem surgir, quer na comunicação interpessoal quotidiana, isto é, aquela que ocorre na esfera privada dos indivíduos, decorrente da construção dos laços interpessoais, quer na comunicação organizacional interna e externa. Para Lunenburg (2010, p. 2), é o ruído que distorce a mensagem, surgindo quando há diferentes perceções acerca da mensagem transmitida, barreiras linguísticas, interrupções ou emoções envolvidas.

Desde cedo foram vários os autores que procuraram identificar quais as barreiras que podem afetar a comunicação. David Brown (1975/1976), na década de 1970, apresenta uma abordagem tradicional acerca das barreiras à comunicação, considerando existirem dois tipos de barreiras: as micro e as macro (Rego, 2022, p. 119). As micro-barreiras diziam respeito à visão do emissor acerca da situação e recetor em causa, à mensagem a transmitir, ao meio selecionado, às interferências e ainda à perspetiva do recetor e interpretação deste (Rego, 2022, p. 119). Já as macro-barreiras, prendiam-se sobretudo com a quantidade de mensagens transmitidas e interferências, com a complexidade da matéria comunicada e com a variedade dos meios e línguas (Rego, 2022, p. 119).

Com o desenvolvimento dos estudos acerca desta temática, surgiram novas abordagens acerca das barreiras da comunicação organizacional. Kunsch (2003, p. 74) apresenta um conjunto de barreiras que podem distorcer a mensagem transmitida pelo emissor ao recetor, agrupando-as em dois grupos: barreiras gerais e barreiras da comunicação organizacional.

1.5.1. Barreiras gerais

As barreiras gerais incluem as distorções de âmbito fisiológico, semântico, físico e psicológico. As barreiras fisiológicas prendem-se com os problemas genéticos dos indivíduos que dificultam ou impedem a audição e a fala, condicionando, por sua vez, a troca de informação no quotidiano (Abreu & Bazoni, 2016, p. 83; Kunsch, 2003, p. 74). As barreiras semânticas correspondem ao uso de uma linguagem ou gestos que não são comuns a todos os intervenientes, podendo ter diferentes significados para o emissor e recetor da mensagem (Abreu & Bazoni, 2016, p. 83; Lunenburg, 2010, p. 4). Tal deve-se a fatores como a cultura, a formação académica e as experiências de vida que, ao variarem de pessoa para pessoa, fazem com que uma dada mensagem possa ser interpretada de maneira diferente pelo emissor e recetor (Rego, 2022, p. 124).

Relativamente às barreiras físicas, estas consistem nas interferências existentes no local de trabalho que podem condicionar a comunicação entre colaboradores, incluindo os canais utilizados para a comunicação no seio da organização, os problemas técnicos que possam surgir e os ruídos provenientes quer dos equipamentos, quer das próprias instalações (Abreu & Bazoni, 2016, p. 83). Lunenburg (2010, p. 4) acrescenta que as barreiras físicas incluem também as chamadas telefónicas constantes, os visitantes, a disposição dos locais de trabalho e a distância física entre os membros da organização. Para Rego (2022, p. 132), a distância física entre membros tem efeitos cruciais na comunicação, visto que, na sua ótica, a proximidade facilita comunicação cara-a-cara que, por sua vez, permite o *feedback* imediato por parte do recetor, pelo que quanto maior a distância física, maior a possibilidade de haver distorções na mensagem transmitida. Como forma de contrariar esta barreira física, as organizações têm apostado na criação de espaços de trabalho em formato *open-space*.

Já as barreiras psicológicas estão associadas a aspetos como os quadros de referência de cada indivíduo, designadamente os valores, as crenças, as atitudes e cultura. Os membros de uma organização apesar de pertencerem à mesma cultura organizacional, possuem quadros de referência diferenciados, visto que “as pessoas têm diferentes experiências, valores, sentimentos, desejos, motivações, receios, ambições [e] expetativas” (Rego, 2022, p. 120). Tendo isso em mente, aquando da transmissão de uma mensagem, o recetor vai decodificar essa mensagem de acordo com o contexto do seu quadro de referência, algo que pode originar diferentes interpretações face à mesma mensagem (Rego, 2022, p. 120; Lunenburg, 2010, p. 5).

Numa organização, uma barreira psicológica pode ter influência tanto na comunicação que se estabelece entre dois membros, como no processo de tomada de decisão e na resolução de problemas, uma vez que podem surgir diferentes pontos de vista sobre o mesmo assunto. Também fazem parte das barreias psicológicas os juízos de valor, os estereótipos e os preconceitos dos indivíduos que acabam por influenciar a interpretação das mensagens transmitidas. Há certos preconceitos acerca das organizações, colaboradores e gestores que estão enraizados no pensamento dos indivíduos, fruto das vivências passadas, pelo que os colaboradores e gestores, por vezes, tendem a encarar as mensagens com desconfiança (Rego, 2022, p. 121).

1.5.2. Barreiras organizacionais

As barreiras de natureza organizacional englobam as barreiras pessoais, as barreiras administrativas, o excesso e sobrecarga de informação transmitida e ainda a informação incompleta. Para Kunsch (2003, p. 75), as barreiras pessoais nas organizações podem

interferir nas comunicações quotidianas entre membros, uma vez que os indivíduos podem facilitar ou dificultar a troca de informações, consoante a sua personalidade, estado de espírito, emoções e valores. Segundo Yusof e Rahmat (2020, p. 231) as barreiras pessoais baseiam-se na cultura e nos valores com os quais os indivíduos contactam na sua comunidade, sendo que culturas diferenciadas podem ter diferentes abordagens sobre a comunicação. Tendo isso em mente, estas encontram-se interligadas com as barreiras psicológicas da comunicação.

Rego (2022, p. 133) refere ainda que os estilos pessoais constituem uma barreira, visto que não só o facto de os indivíduos possuírem diferentes formas de comunicação pode condicionar a transmissão da mensagem, como também estilos de comunicação mais agressivos podem despertar reações contrárias à que se pretende, originando climas de tensão e reações negativas. Ademais, segundo o autor, a credibilidade da fonte e a ausência de confiança por parte dos recetores da mensagem também são fatores determinantes para o estabelecimento de uma comunicação eficaz. Já as barreiras administrativas prendem-se com a forma como as organizações processam a informação, englobando as relações de poder e autoridade, normas, procedimentos e o espaço onde esta é transmitida (Abreu & Bazoni, 2016, p. 83).

Kunsch (2003, p. 75) vê o excesso de informação e a transmissão de informações incompletas como duas barreiras que condicionam a prática de uma comunicação eficaz. No que diz respeito ao excesso de informação, esta inclui a sobrecarga de mensagens que cada membro da organização recebe no seu correio eletrónico e o excessivo número de diretrizes e procedimentos que lhe são enviados ou transmitidos oralmente através de reuniões ou palestras (Rego, 2022, p. 136). O excesso de informação transmitida constitui uma barreira, visto que pode gerar cansaço e dificuldades na descodificação da mensagem.

Tal como refere Abreu & Bazoni (2016, p. 83), “A comunicação quando mal transmitida ou feita de forma inadequada dentro das organizações gera ruídos, inseguranças, desmotivação e compromete todo o clima organizacional”, pelo que cabe às organizações desenvolverem estratégias que eliminem ou diminuam as barreiras da comunicação. Em 2020, a crise provocada pela Covid-19 veio comprometer o quotidiano das organizações, não só no decorrer das suas operações, como também no processo comunicativo entre *stakeholders*. A distância física e as restrições de circulação implementadas tornaram-se numa barreira à comunicação organizacional.

Capítulo 2 - A Comunicação Interna nas organizações em tempos de incerteza

O segundo capítulo tem como tema central a Comunicação Interna nas organizações em tempos de crise pandémica. Neste sentido, em primeira instância, são abordados os conceitos de crise e Comunicação Interna de Crise de modo a compreender quais as suas características, funções e efeitos no seio das organizações. Posteriormente, é estudada de forma particular a situação de crise pandémica da Covid-19, uma vez que é o foco da presente investigação. Para o efeito, são abordadas as suas características e analisado o impacto que esta teve na sociedade civil e no mundo empresarial, nomeadamente em Portugal. Ademais, é ainda estudado o impacto que a crise pandémica teve nas operações, na estratégia, no processo de tomada de decisão e na Comunicação Interna das organizações.

2.1. A Comunicação Interna de Crise nas Organizações

No mundo corporativo são vários os acontecimentos que podem ameaçar o funcionamento das atividades de uma organização, sejam greves, períodos de recessão, conflitos internos e/ou externos, desastres empresariais, catástrofes naturais e epidemias. Esses acontecimentos podem ser expectáveis ou imprevisíveis, consoante o grau de atenção e prevenção da sociedade e organizações face aos sinais que surgem antecipadamente, podendo dar origem a crises organizacionais. Uma crise pode ser caracterizada de diferentes formas. Para Kathleen Fearn-Banks (2007),

Uma crise é uma ocorrência importante com um resultado potencialmente negativo que afeta a organização, empresa ou indústria, bem como os seus públicos, produtos, serviços, ou bom nome. Uma crise interrompe transações comerciais normais e pode, por vezes, ameaçar a existência da organização.¹¹ (Fearn-Banks, 2007, p. 6).

Porém, há autores que não partilham esta ideia, considerando que uma crise diz respeito à perceção que os *stakeholders* de uma organização têm acerca de um acontecimento

¹¹ Tradução livre: “A crisis is a major occurrence with a potentially negative outcome affecting the organization, company, or industry, as well as its publics, products, services, or good name. A crisis interrupts normal business transactions and can sometimes threaten the existence of the organization” (Fearn-Banks, 1995, p. 6).

imprevisível que ameaça as expectativas das partes interessadas, condiciona o desempenho da organização e gera resultados negativos (Coombs, 2010, p. 19; Wilcox et al., 2012, p. 270). Neste sentido, as crises encontram-se associadas à percepção que os públicos internos e externos de uma organização têm acerca de determinados acontecimentos que ocorrem na sociedade.

Apesar de as crises não poderem ser previstas na sua totalidade, estas podem ser esperadas, uma vez que as crises são, por vezes, cíclicas e existem sinais antecedentes, pelo que os gestores das organizações têm a missão de antecipar as possíveis crises que afetarão o funcionamento das organizações (Coombs, 2010, p. 19). É neste sentido que surge a gestão de crise que tem como objetivo prevenir ou atenuar os resultados negativos provocados por uma crise e proteger a organização e os seus *skateholders* (Coombs, 2010, p. 20). De modo geral, a gestão de crise pode atuar em diferentes fases de uma crise, seja na pré-crise, durante a crise e/ou no pós-crise.

No período antecedente à crise, a gestão da organização tem duas funções essenciais: a prevenção das crises e a preparação face à ocorrência de um acontecimento que possa desencadear uma situação de crise (Caetano et al., 2006, p. 33). É nesta fase que as organizações constroem e fortalecem a sua imagem e reputação, desenvolvem uma cultura de segurança interna¹², tomam medidas que minimizem a ocorrência de acontecimentos com resultados potencialmente negativos e desenvolvem planos de resposta à crise (Caetano et al., 2006, p. 33; Cunha, 2006, p. 149).

Durante a crise, a organização tem como função agir face à situação que originou a crise. Neste sentido, a gestão de crise passa por analisar a situação, procurar soluções que minimizem os danos causados e aplicar os planos previamente elaborados, caso estes se ajustem à situação crise (Caetano et al., 2006, p. 34). Neste período, a comunicação é crucial, na medida em que uma gestão proativa exige a transparência entre a organização e os seus *skateholders* e a comunicação pode ser a ferramenta-chave para diminuir os efeitos negativos no que diz respeito à sua reputação e à confiança organizacional (Caetano et al., 2006, p. 34; Mazzei & Ravazzani, 2013, p. 52). No pós crise, a gestão de crise é responsável por avaliar a situação de crise, as suas estratégias, objetivos e recursos, iniciando-se novamente a fase de prevenção de crise (Caetano et al., 2006, p. 36).

¹² Segundo Cunha, (2006, p. 149), uma cultura de segurança engloba a valorização da segurança e qualidade organizacionais acima dos custos das operações e a possibilidade de o público interno ter voz ativa no seio organizacional.

Em situações de crise organizacional, há uma grande necessidade de informação, comunicação e produção de significados de forma a compreender a situação e ser capaz de agir para colmatar a crise (Heide & Simonsson, 2021, p. 258; Coombs, 2010, p. 20). É neste sentido que a comunicação de crise aliada à comunicação interna ganha relevância, na medida em que é possível que organizações transmitam as informações necessárias aos seus públicos, permitindo reduzir a incerteza, fomentar a confiança organizacional e proteger a imagem da organização (Heide & Simonsson, 2021, p. 258; Caetano et al., 2006, p. 36).

A Comunicação Interna de Crise, numa primeira fase, era vista como um conjunto de práticas comunicacionais que se centravam sobretudo no discurso empresarial, ao invés da escuta dos seus públicos internos, no qual não existia diálogo nem comunicação bidirecional (Ruck & Men, 2021, p. 191). O foco da Comunicação Interna de Crise consistia na transmissão unidirecional de informações ao público interno acerca do trabalho, recorrendo aos vários canais de comunicação disponíveis nas organizações, pelo que o público interno das organizações era o recetor dessa informação. Este tipo de comunicação designa-se de comunicação informativa, caracterizando-se por ser sobretudo instrutiva, unilateral e descendente.

Atualmente, considera-se que a Comunicação Interna de Crise deve também englobar outros aspetos tais como a escuta organizacional. Esta prática implica que as organizações ouçam e respondam às preocupações e necessidades dos colaboradores durante as crises, englobando a criação e a implementação de estratégias que permitam aos decisores acederem, reconhecerem e atenderem adequadamente a todos os membros da organização que pretendam comunicar com a organização acerca do trabalho e a situação de crise (Einwiller et al., 2021, p. 234; Macnamara, 2019, p. 5191). Ademais, a escuta organizacional encontra-se interligada com o conceito de “voz dos colaboradores” que consiste na ideia de que os colaboradores devem fazer uso da sua voz e expressar as suas ideias, opiniões e informações relacionadas com o trabalho que desempenham, de modo que haja cooperação e resultados positivos para a organização (Dyne et al., 2003, p. 1371). A esta prática comunicacional designa-se de comunicação relacional e implica uma comunicação simétrica entre os indivíduos pautada pelo diálogo, compreensão e cooperação mútua (Einwiller et al., 2021, p. 247).

Estudos recentes sobre a comunicação informativa e relacional demonstram que ambas as práticas possuem relevância em situações de crise organizacional. Exemplo disso é o estudo de Einwiller et al. (2021) desenvolvido na Áustria sobre o papel da comunicação organizacional durante a crise pandémica da Covid-19 que concluiu que a comunicação informativa é crucial durante a fase crítica da crise, visto que fomenta significativamente

a aceitação das decisões tomadas pela gestão por parte dos colaboradores. A comunicação relacional, por sua vez, contribui para o reforço do vínculo emocional. Um estudo realizado por Men e Bowen (2017) reforça que a prática de uma comunicação relacional no qual se ouve e dá voz aos colaboradores, ajuda a resolver os conflitos e fomenta o trabalho em equipa.

2.1.1. Duas abordagens da Comunicação Interna de Crise

Relativamente à Comunicação Interna de Crise, existem duas abordagens distintas, sendo estas a abordagem de gestão e a abordagem do processo. A primeira defende que numa situação de crise os líderes organizacionais agem como comandantes, pelo que estes analisam a situação, procuram a melhor solução possível e transmitem-na aos restantes membros da organização (Heide & Simonsson, 2021, p. 259). Este é um tipo de abordagem em que a Comunicação Interna de Crise é vista como uma ferramenta que permite remediar os efeitos de uma crise, reduzindo-se apenas à transmissão de informação dos líderes para o seu público interno que são os recetores da mensagem (Heide & Simonsson, 2021, p. 259). Nesta abordagem, a comunicação é unilateral, não existindo espaço para a troca de informações entre gestão e colaboradores.

Já a segunda abordagem apresenta uma visão diferente acerca da Comunicação Interna de Crise, defendendo que as crises são fenómenos naturais e sem relação de causa-efeito, no qual os líderes, ao invés de aplicarem as melhores práticas, têm como tarefa improvisar e sondar os colegas de trabalho, uma vez que são estes que têm os conhecimentos necessários para resolver a crise e são eles que comunicam com os *stakeholders* da organização (Heide & Simonsson, 2021, p. 260). Neste sentido, para além de recetores, os colaboradores são também vistos como emissores de informação em situações de crise, possuindo participações e expectativas nas organizações a que pertencem (Frandsen & Johansen, 2011, p. 353).

É de salientar que os colaboradores podem ainda desempenhar outras funções durante uma crise, uma vez que se prevê que os colaboradores, para além de atores proativos no seio da organização, podem ser embaixadores positivos quando comunicam com o público externo, com as partes interessadas e com a sociedade civil, adotando uma atitude de auxílio na resolução dos problemas existentes e cooperação para com os colegas (Frandsen & Johansen, 2011, p. 353; Heide & Simonsson, 2018, p. 210). Verifica-se, assim, que enquanto na abordagem de gestão os líderes das organizações têm um papel central no decorrer da crise, tendo como tarefa encontrar a melhor solução para resolver a crise e transmitir as informações necessárias ao público interno; na abordagem

do processo, os colaboradores são emissores e comunicadores ativos da organização, desempenhando um papel de relevo na comunicação de crise.

A literatura existente acerca da Comunicação Interna de Crise tem defendido a ideia de que comunicação, não só é a chave para a prevenção, resolução e recuperação das crises, como também os colaboradores das organizações desempenham funções cruciais nas três fases de uma crise (Mazzei et al., 2022, p. 2; Heide & Simonsson, 2021, p. 262). Na fase antecedente à crise, a Comunicação Interna pode ser uma importante ferramenta para promover a confiança e a qualidade das relações entre a organização e o público interno e ainda orientar o comportamento dos colaboradores em situações de risco sanitário (Mazzei et al., 2022, p. 2). Segundo o estudo anual do *Edelman Trust Barometer*, publicado em 2021, que contou com a participação de indivíduos provenientes de 28 países, as entidades patronais foram apontadas como as únicas instituições de confiança, quando comparadas com entidades como os governos, as organizações não-governamentais e a comunicação social (Edelman, 2021, p. 6). De acordo com o estudo, a percentagem de confiança dos indivíduos nas empresas aumentou em 2021 face ao ano anterior, possuindo uma média de 61%, enquanto as restantes instituições possuem uma percentagem abaixo do 57% (Edelman, 2021, p. 42-45). Neste sentido, no auge da pandemia da Covid-19, assistiu-se ao aumento da confiança nas entidades patronais, sendo consideradas um guardião da qualidade de informação.

Ademais, no período antecedente à crise, considera-se que os colaboradores podem detetar sinais de alerta acerca de problemas ou riscos que podem transformar-se numa crise organizacional (Snoeijers & Poels, 2018; Heide & Simonsson, 2021, p. 262). A deteção desses sinais encontra-se ligada à perceção de crise que cada membro da organização possui, pelo que “colocar indivíduos com maior perceção de crise nos cargos certos pode proporcionar mais tempo para uma organização se preparar e realizar a sua comunicação em caso de crise, o que é estrategicamente importante”¹³ (Snoeijersa & Poels, 2018, p. 72).

Durante uma crise, os gestores das organizações são os responsáveis pela análise da situação que provocou a crise, atendendo à sua dimensão e riscos associados; pela

¹³ Tradução livre: “Placing individuals with higher crisis perception in the right positions may provide more time for an organisation to prepare and carry out its communication in case of a crisis, which is strategically importante” (Snoeijersa & Poelsa, 2018, p. 72).

tomada de decisões a fim de reduzir o seu impacto na organização e *stakeholders*; e pela transmissão das informações necessárias aos seus públicos, no qual ocorre a comunicação informativa. Ademais, no auge da crise, os colaboradores para além de serem os responsáveis pela implementação das decisões tomadas pela gestão, possuem outras funções na gestão de crise. Entre elas destacam-se informar os líderes acerca das reações do público externo; auxiliar a gestão na tomada de decisões mais eficazes face a situação de crise em curso; e serem os embaixadores da organização, no sentido de defender a organização perante a sociedade civil (Heide & Simonsson, 2021, p. 263). Face às funções indicadas, os colaboradores possuem uma posição de destaque na Comunicação Interna de Crise, pelo que o diálogo, a comunicação simétrica e a comunicação relacional são essenciais no ambiente organizacional.

Já na fase posterior à crise, a Comunicação Interna de Crise é fulcral para a recuperação e regresso da organização às suas funções e atividades, pelo que a avaliação da situação de crise e das decisões tomadas com vista a colmatar a mesma são o ponto-chave. Para Heide e Simonsson (2021, p. 263), a partilha de experiências e pontos de vista entre os colaboradores no pós-crise permite a aprendizagem organizacional e contribui para uma melhor preparação da organização e seus *stakeholders* para futuras crises.

Em suma, aquando do surgimento de uma situação de crise organizacional, a Comunicação Interna de Crise é a ferramenta-chave que as organizações têm ao seu dispor para resolver essa adversidade. Esta implica, em primeira instância, a gestão de crise que visa atenuar os resultados negativos provocados por uma crise através da tomada de decisão, e a comunicação de crise que consiste, quer na transmissão das informações necessárias aos *stakeholders* da organização, quer na implementação das medidas tomadas. A par da comunicação informativa, a comunicação relacional e simétrica têm sido apontadas como práticas organizacionais relevantes não só para o ambiente interno e fomento da relação entre a organização e colaboradores, como também para a superação das crises organizacionais. Neste sentido, os colaboradores das organizações para além de recetores, são também emissores ativos de informação, desempenhando em conjunto com os líderes um papel de relevo na gestão da crise.

2.2. A Comunicação Organizacional na pandemia

Em dezembro de 2019, surgiu na China uma doença infecciosa causada pelo vírus SARS-CoV-2 que teve significativas repercussões para a sociedade civil, economias e organizações de todo o mundo. Esta doença respiratória, também denominada de Covid-19, caracteriza-se por ser um vírus com capacidade de transmissão rápida, causando efeitos graves e prejudiciais para a saúde humana que condicionam o quotidiano dos

indivíduos (Tench et al., 2022, p. 3). Apesar de nas décadas anteriores terem existido doenças infecciosas semelhantes a este vírus, tais como a SRA-CoV 2002, a gripe H1N1 e o vírus Ébola, o surto da Covid-19 ganhou destaque pela sua rápida expansão. Em apenas seis semanas, o vírus propagou-se para 20 países, tendo o Diretor-Geral da Organização Mundial de Saúde (OMS) declarado o surto uma emergência de saúde pública e, mais tarde, uma pandemia (Gonçalves et al., 2021, p. 170).

A pandemia da Covid-19 foi desde cedo caracterizada como um crise de saúde pública, porém, devido aos seus efeitos nas economias mundiais, tem sido considerada uma crise económica e de saúde global (McKee & Stuckler, 2020, p. 640). Para além dos efeitos prejudiciais ao nível da saúde pública, o vírus da Covid-19 afetou outras dimensões, tais como o bem-estar pessoal e profissional dos indivíduos, o quotidiano das organizações, as economias e a vida política dos Estados (Tench et al., 2022, p. 2; Bojadjiev & Vaneva, 2021, p. 240). Neste sentido, Nuno Moreira (2022) considera a crise pandémica uma mudança de paradigma pessoal, social e empresarial que demonstrou o quão as organizações estão vulneráveis aos fenómenos que ocorrem na sociedade e economia (Moreira, 2022, p. 21).

Em Portugal, a crise pandémica foi composta por diferentes vagas. O primeiro caso de contágio por Covid-19 confirmado em Portugal ocorreu a 2 de março de 2020, sendo que a 14 de março Portugal já contava com 169 casos confirmados (Porfírio, 2020). Face ao crescimento exponencial do vírus, no mesmo mês, o Governo português tomou um conjunto de medidas, tais como o encerramento de todas as escolas e discotecas, restrições em restaurantes, estabelecimentos comerciais e serviços públicos, a proibição de viagens turísticas e o controlo de fronteiras terrestres. Ademais, poucos dias depois, o Presidente da República declarou Estado de Emergência no país, tendo sido adotadas medidas excecionais, tais como o confinamento obrigatório dos cidadãos nas suas casas e restrições à circulação na via pública, exceto casos justificados (Porfírio, 2020). Em março de 2020, Portugal juntamente com outros países da Europa e do mundo iniciou o confinamento de milhões de cidadãos com vista a contenção da pandemia.

Portugal destacou-se internacionalmente na primeira vaga da Covid-19, na medida em que, quando comparado com outros países europeus¹⁴, este país teve um reduzido número de casos diários, justificando-se esse facto com a rápida e eficaz resposta do

¹⁴ Na primeira vaga, enquanto o pico em Portugal foi a 30 de março de 2020, no qual se registaram 933 novos casos diários, em Itália e Espanha o maior número de casos diários registado no mesmo mês foi 6500 e 9200 casos, respetivamente (Gonçalves, et al., 2023; Salvador, 2020).

estado face ao surgimento do vírus (Wise, 2020). Porém, em janeiro de 2021, Portugal tornou-se num dos países europeus com maior número de casos diários, atingindo os 15000 novos casos diários (Gonçalves et al., 2023).

O período pandémico em Portugal passou por diferentes vagas e variantes do vírus que contribuíram para uma contínua readaptação por parte dos profissionais de saúde, empresários e responsáveis políticos. Numa primeira fase, o período pandémico ficou marcado pelos confinamentos obrigatórios e restrições de circulação no país que se mantiveram até meados de abril de 2020. Já em maio de 2020, assistiu-se a um alívio das normas sanitárias em vigor, pelo que muitas empresas, estabelecimentos comerciais e instituições de ensino reabriram portas de forma a retomarem as suas funções (Porfírio, 2020). Porém, a partir de setembro de 2020 a situação pandémica agravou-se novamente face ao aumento de casos diários por contágio, o que levou o Governo português a adotar novas medidas de contenção do vírus, tais como o recolher obrigatório, a proibição de circulação entre diferentes concelhos e a utilização de máscaras (Porfírio, 2020).

Tendo em conta as medidas implementadas, a vida pessoal e organizacional sofreram alterações. No que diz respeito à vida pessoal, de um modo geral, a sociedade não só viu as suas liberdades condicionadas temporariamente, fruto das restrições de circulação, como também viu a sua situação profissional ameaçada, face aos despedimentos e alterações do horário laboral. Face a estes constrangimentos provocados pela crise sanitária, assistiu-se a uma readaptação da vida pessoal e profissional. Relativamente à vida organizacional, apesar da Covid-19 não ter afetado de igual forma todas as organizações mundiais, muitas delas viram-se obrigadas a adaptarem as suas atividades e negócios, algo que também teve um impacto nos indivíduos enquanto membros dessas organizações (Ruck & Men, 2021, p. 185).

Fruto do crescimento contínuo do número de casos de contágio por Covid-19, as medidas de prevenção sanitárias impostas pelo Governo português permaneceram durante meses o que conduziram a uma reestruturação do mundo corporativo. Nos primeiros meses de pandemia global, muitas empresas portuguesas foram obrigadas a fechar portas temporariamente. Outras, apesar de não terem sido forçadas a suspender as suas atividades, tiveram de recorrer a ajudas financeiras e a novas estratégias de negócio e comunicação, de forma a garantir o seu funcionamento.

Entre as ajudas financeiras destaca-se o *lay-off* simplificado que se caracteriza por ser um mecanismo criado pelo Governo português como resposta à pandemia da Covid-19 que inclui um conjunto de medidas excecionais e temporárias que têm em vista a manutenção dos postos de trabalho, a retoma gradual da atividade económica e a

remuneração dos trabalhadores (Eurocid, s. d.; Tribunal de Contas, 2021, p. 13). Uma das medidas abrangidas pelo lay-off consistiu na redução do horário de trabalho dos colaboradores das organizações sem que estes fossem prejudicados em termos salariais. Ademais, foram ainda criados apoios financeiros por parte do Governo para outras áreas empresariais, tais como ajudas aos trabalhadores independentes, às microempresas, ao setor da cultura, desporto, transportes, turismo e consequentes trabalhadores (Eurocid, s. d.).

A aplicação de tais medidas de prevenção e combate à pandemia, dificultaram em grande medida a atividade económica e empresarial de inúmeras organizações do país. De acordo com o Banco de Portugal, “Mais de 44% das empresas não financeiras apresentaram resultados negativos em 2020, tendo a faturação caído 9,7% e a rentabilidade dos capitais próprios recuado para 3,8%, metade do valor de 2019” (Lusa, 2021). Esse prejuízo deveu-se em grande parte à pandemia da Covid-19 que veio afetar vários setores de atividade do país, destacando-se o alojamento e restauração, as atividades artísticas, culturais e desportistas e os transportes (Lusa, 2021).

Estudos desenvolvidos pelo INE¹⁵ e Banco de Portugal indicam que existiram diferenças entre as fases da pandemia em Portugal. Ao contrário do primeiro confinamento¹⁶, em que apenas 82% das empresas portuguesas estavam em produção ou funcionamento, no segundo confinamento¹⁷ a atividade económica do país já contava com 92% das empresas em funcionamento (INE & Banco de Portugal, 2021, p. 2). Esse crescimento de 10% pode estar relacionado com vários fatores, tais como a readaptação das empresas e chefias face às condições sanitárias que se viviam, nomeadamente no que diz respeito às normas a cumprir e estratégias a adotar; e ainda o facto de uma parte das organizações portuguesas ter beneficiado das medidas de apoio criadas pelo Governo, tendo sido consideradas relevantes para a situação de liquidez dessas empresas (INE & Banco de Portugal, 2021, p. 1).

Em síntese, a pandemia da Covid-19 começou por ser uma crise sanitária, contudo, devido aos seus efeitos, quer para a sociedade, quer para as empresas, tornou-se também numa crise económica e organizacional. As medidas tomadas pelos Estados e autoridades de saúde, com vista o combate e prevenção do vírus, tiveram repercussões na vida pessoal e organizacional. Apesar de a pandemia da Covid-19 não ter afetado de igual forma todas as organizações, muitas delas tiveram de readaptar as suas atividades

¹⁵ Instituto Nacional de Estatística

¹⁶ 1º quinzena de abril de 2020

¹⁷ 1º quinzena de fevereiro de 2021

económicas e estratégias de negócio, seja devido às normas sanitárias impostas, tais como o uso de máscara e o distanciamento físico, seja devido às restrições de circulação e obrigação do encerramento de infraestruturas e empresas. Deste modo, o período pandémico trouxe consigo uma reestruturação do mundo corporativo e algumas dificuldades para as organizações em Portugal. Como forma de minimizar essas dificuldades foram criados apoios governamentais que auxiliaram na manutenção dos postos de trabalhos e no funcionamento de algumas organizações.

2.3. A pandemia da Covid-19: a reestruturação do mundo corporativo e os desafios da Comunicação Interna

O surgimento de uma crise sanitária global e económica em 2020 teve como consequência a readaptação das organizações em diferentes áreas de atividade. Como referido anteriormente, as áreas empresarial e económica das organizações foram afetadas sobretudo devido às restrições impostas pelos Governos e autoridades de saúde. Porém, a pandemia da Covid-19 também trouxe desafios para o ambiente organizacional, visto que obrigou as organizações a “criar estratégias de adaptação, redução ou suspensão temporária da atividade, ajustando-se à realidade vigente, sem deixar de cuidar dos seus colaboradores” (Moreira, 2022, p. 19).

O dever de adoção do regime de teletrabalho pelas organizações é exemplo de uma das mudanças resultantes da pandemia. Esta medida excecional decretada pelo Governo português e por outros Estados não se destinou a todas as organizações, uma vez que algumas atividades empresariais não o permitiram. Contudo, o regime remoto e o uso das plataformas virtuais acabaram por ser as ferramentas-chave para as empresas cuja atividade consistia sobretudo no trabalho de escritório. Tal deveu-se ao facto de a comunicação digital ter sido o único mecanismo que permitiu reunir colaboradores, discutir ideias entre colegas e prosseguir com as atividades quotidianas (Bojadjiev & Vaneva, 2021, p. 240). Neste sentido, em algumas organizações, a pandemia contribuiu para a substituição da comunicação presencial pela comunicação virtual (Bojadjiev & Vaneva, 2021, p. 248).

Com a necessidade de distanciamento físico, o trabalho presencial foi substituído pelo teletrabalho, sendo privilegiados os canais de comunicação eletrónicos, os *softwares* e as plataformas virtuais de comunicação entre colegas e líderes (Neill & Bowen, 2021, p. 3; Ragan, 2020, p. 1). Essa passagem do trabalho presencial para o trabalho remoto implicou uma revisão da estratégia empresarial e comunicacional das organizações. Tal deveu-se à necessidade de os líderes selecionarem quais as ferramentas e canais de

comunicação adequados à continuidade das atividades e, de certo modo, a um treinamento dos colaboradores face aos novos procedimentos adotados (Smolağ & Ślusarczyk, 2021, p. 54). Ademais, estudos indicam que a adoção do trabalho remoto veio dar lugar às reuniões virtuais que, não só passaram a ser mais curtas e objetivas, como também mais frequentes (Neill & Bowen, 2021; Bojadjev & Vaneva, 2021, p. 239).

Apesar dos meios digitais e a prática do trabalho remoto já se encontrarem à disposição das organizações no período pré-pandemia, considera-se que a pandemia da Covid-19 veio acelerar a adoção das novas tecnologias por parte das organizações e contribuir para uma transformação digital acelerada (Bancalero, 2022, p. 13; Moreira, 2022, p. 20). Essa transformação digital teve como base a reestruturação das ferramentas e *softwares* utilizados pela organização, a aplicação de novas formas de trabalho e novas atitudes por parte do público interno (Neill & Bowen, 2021; Smolağ & Ślusarczyk, 2021, p. 54; Moreira, 2022, p. 20). Plataformas como o *Zoom* e o *Microsoft Teams* passaram a fazer parte do dia-a-dia de inúmeras empresas e instituições mundiais, pelo que se verificou a inclusão e/ou reforço de novos canais de comunicação interna e uma necessidade habilitar os colaboradores para o uso destas (Bancalero, 2022, p. 14). O teletrabalho no período pandémico foi, para algumas organizações, a ferramenta que permitiu a continuidade integral ou parcial das atividades desenvolvidas, sendo hoje uma prática que permanece no mundo empresarial.

No que diz respeito às empresas que permaneceram de portas abertas durante o período pandémico, estas também enfrentaram desafios internos. Apesar de as suas atividades serem presenciais, as organizações tiveram de se adaptar à situação de incerteza vivida, ao ambiente de medo e desconfiança instalado na sociedade e às normas sanitárias que se alteravam com frequência. Testemunhos de responsáveis de recursos humanos de empresas, como veremos de seguida, demonstram que, com a eclosão da pandemia, houve uma adaptação das operações, estratégias e políticas de recursos humanos na empresa.

Leonel Branquinho da *Cerealto Siro Foods* relata que os primeiros passos dados pela empresa como resposta ao vírus foram avaliar as situações de risco internas e externas, nomeadamente os contactos entre colaboradores, fornecedores e clientes, criar um plano de contingência interno e disponibilizar material de desinfeção e proteção individual (Branquinho, 2022, p. 30). Deste modo, não só o contacto físico entre colaboradores nos corredores das empresas foi reduzido, como também as visitas de clientes e fornecedores às organizações e as deslocações às organizações parceiras foram restringidas ou eliminadas. Tendo em conta esta alteração no ambiente organizacional, as reuniões

virtuais e o uso dos meios digitais foram as ferramentas que permitiram a manutenção das relações empresariais entre *stakeholders*.

Cristina Caeiro do *Grupo Azevedos* acrescenta que o combate ao vírus também passou pela criação de uma equipa responsável pela definição dos planos de contingência, pelo desfasamento de horários de trabalho e de pausa nos espaços comuns e pela definição de circuitos internos a fim de reduzir o contacto entre colaboradores (Caeiro, 2022, p. 43). O conjunto de medidas extraordinárias adotadas pelas organizações permitiram o funcionamento integral ou parcial das atividades, porém, contribuíram para algumas mudanças no seu quotidiano, seja nas operações, nas relações interpessoais, no processo de tomada de decisão ou na comunicação. Devido ao seu impacto na esfera profissional e pessoal dos colaboradores, tais medidas fizeram com que as organizações encontrassem novas formas de liderar, organizar e comunicar com os colaboradores (Ruck & Men, 2021, p. 185), de modo a minimizar os efeitos de mal-estar e insatisfação laboral.

Na crise pandémica, de um modo geral, as organizações preocupavam-se com duas questões centrais. A primeira dizia respeito à proteção das pessoas que implicava não só a garantia das condições de saúde e segurança no trabalho, de modo a evitar os contágios e a paralisação da atividade empresarial, como também, a preocupação com o bem-estar e a saúde mental dos membros das organizações (Porfírio, 2022, p. 204; Pina, 2022, p. 194; Pombeiro, 2022, p. 199). A segunda questão prendia-se com a manutenção da atividade empresarial, no qual o foco consistiu em rever as prioridades estratégicas de acordo com a situação pandémica (Pombeiro, 2022, p. 199). Segundo o relatório publicado pelo *Institute for Public Relations* e pela *Peppercomm* (2020, p. 3), durante a crise pandémica os principais temas abordados na comunicação entre a organização e os seus colaboradores foram as medidas sanitárias e informações acerca da evolução do vírus.

Numa situação de crise, a comunicação interna pode ser o catalisador para que uma organização mantenha o controlo da situação, visto que a transmissão de informações entre a gestão e os colaboradores pode reduzir a incerteza e construir a confiança no ambiente interno (Heide & Simonsson, 2021, p. 257). Tal deve-se, em primeira instância, ao facto de a transmissão de informações acerca das tarefas a desempenhar durante a crise e ainda sobre a situação crise em si, nomeadamente os seus efeitos, fomentarem a compreensão e a aceitação das decisões tomadas pela gestão por parte dos membros da organização (Einwiller et al., 2021, p. 247). Neste sentido, durante uma crise, o aumento do fluxo de comunicação entre a gestão e os seus *stakeholders* é uma realidade.

No caso da pandemia da Covid-19, devido ao desconhecido e à frequente alteração de normas sanitárias, comunicar e sensibilizar passaram a fazer parte do quotidiano, levando as organizações a estarem em permanente contacto com os seus membros e a recorrerem a diferentes canais de comunicação, desde o *email*, as mensagens via telemóvel, *Messenger* ou *WhatsApp* e as videoconferências (Pina, 2022, p. 194; Bojadjev & Vaneva, 2021, p. 247). Porém, face à evolução incerta da pandemia e à frequente alteração de normas sanitárias, relatos de profissionais demonstram que um dos maiores desafios da pandemia da Covid-19 foi comunicar as informações necessárias atempadamente e ainda o excesso de informação (Pereira, 2022, p. 173)

Para além da comunicação informativa, que engloba as informações sobre o trabalho e a crise, também a escuta dos colaboradores por parte da gestão e a prática de uma comunicação simétrica são fulcrais para manter a situação de crise controlada. Tal deve-se ao facto da comunicação simétrica que visa a escuta, o diálogo e a compreensão entre membros da organização contribuir para o estabelecimento de um vínculo emocional e, conseqüentemente, para o crescimento da confiança organizacional (Einwiller et al., 2021, p. 247). O relatório do *Institute for Public Relations e Peppercomm* (2020, p. 5) corroborou esta ideia, pois os executivos de comunicação consideram que durante a crise pandémica o *feedback* e a escuta dos colaboradores foram as práticas mais utilizadas na comunicação interna.

De modo a reforçar esse vínculo emocional e o *engagement* dos profissionais face às organizações, algumas empresas optaram por desenvolver a sua comunicação interna através da implementação de um conjunto de iniciativas mensais recorrendo aos vários canais de comunicação que se encontravam à sua disposição (Porfírio, 2022, p. 204). Entre elas destacaram-se as reuniões de formatos variados, os eventos de *team building* e de responsabilidade social e as iniciativas digitais que tinham como foco o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores, tendo sido organizadas conversas remotas com profissionais de saúde acerca da nova forma de viver e trabalhar (Porfírio, 2022, p. 204).

Durante o período pandémico, a gestão das organizações e a gestão da comunicação tiveram de se readaptar à situação de crise sanitária e criar estratégias de resposta ao vírus. Estudos realizados demonstram que os profissionais de comunicação desempenharam um papel ativo na gestão da crise pandémica, seja através da comunicação informativa acerca da crise pandémica, das operações e procedimentos organizacionais, seja através da comunicação relacional marcada pela escuta ética da gestão face ao público interno ou pela partilha de histórias ou informações positivas que auxiliam no quotidiano (*Institute for Public Relations & Peppercomm*, 2020, p. 1; Ragan, 2020, p. 6). Como refere Heide e Simonsson (2021, p. 269), a comunicação interna, para

além de ser o elemento-chave de uma organização, o seu valor torna-se claro na gestão de crise.

Para Neill e Bowen (2021) o período pandémico da Covid-19, devido aos seus efeitos na vida pessoal e profissional dos indivíduos, foi provavelmente o momento no qual houve uma maior procura de escuta ética dos colaboradores por parte da gestão das organizações e da gestão de comunicação. Tal deveu-se ao facto de a sociedade estar perante uma situação sanitária excecional que veio interditar o normal funcionamento das atividades laborais e de cariz social e pessoal, pelo que se assistiu a uma preocupação por parte das empresas face à saúde física e psicológica dos seus membros. Neste sentido, a pandemia da Covid-19 veio reforçar o papel do departamento de comunicação na gestão de crise, na medida em que obrigou os profissionais de comunicação a readaptarem e a criarem estratégias que minimizassem os efeitos da crise, envolvendo-os na resposta à crise da Covid-19, juntamente com outros departamentos (*Institute for Public Relations & Peppercomm*, 2020, p. 1; Ragan, 2020, p. 3).

Capítulo 3 – Estudo empírico: o caso Twintex

Este capítulo encontra-se dividido em três seções. Na primeira seção são abordados a problemática e os objetivos da investigação, bem como a pergunta de investigação. Na segunda seção é feito um enquadramento da empresa em estudo, no qual se explica a sua história, valores e estrutura organizacionais. Na terceira seção é apresentada a estratégia metodológica utilizada, designadamente os métodos e técnicas que guiaram a investigação.

3.1. Problemática, objetivos e pergunta de investigação

No mundo empresarial são vários os fatores que podem condicionar o funcionamento das atividades de uma organização e obrigar à reformulação das suas estratégias de atuação. Recentemente, a crise sanitária provocada pela Covid-19 veio contribuir para a reestruturação do mundo corporativo, uma vez que o conjunto de medidas de prevenção e combate à pandemia decretadas por diversos Estados, o risco sanitário e ainda o abrandamento da atividade económica global, fruto das restrições de circulação, conduziram à adoção de novas estratégias empresariais, económicas e comunicacionais. No período pandémico, a Comunicação Interna ganhou relevância na estratégia empresarial, na medida em que pode contribuir para promover o bem-estar do público interno, nomeadamente no que diz respeito ao teletrabalho, pois a “conetividade é o elo que une emoções e atitudes” (Grates, 2020).

Estudos recentes demonstram que a pandemia da Covid-19 veio acelerar a adoção de novas tecnologias por parte das empresas e ainda popularizar o teletrabalho, transformando-o na principal forma de trabalho para muitas organizações durante a pandemia (Smolağ & Ślusarczyk 2021, p. 54; Sebastião, 2022, p. 106). Neste sentido, como forma de colmatar as restrições de circulação e o distanciamento físico e social, assistiu-se à mudança das práticas comunicacionais, assim como, à reformulação dos canais de comunicação utilizados no quotidiano de algumas organizações. Tendo isso em mente, há uma necessidade de compreender de que forma a crise sanitária da Covid-19 pode alterar a Comunicação Interna das organizações. Para o efeito, é primordial compreender como as organizações se readaptaram face à situação pandémica da Covid-19, quais as ferramentas e práticas comunicacionais que deixam de ser usadas, quais se tornam imprescindíveis e quais os canais de comunicação que surgiram com a pandemia.

Esta investigação tem como objetivo principal compreender de que forma o contexto pandémico provocado pela Covid-19 alterou ou não a praxis da Comunicação Interna

Organizacional. Considerou-se que a realização de um estudo de caso sobre uma única empresa era mais viável, visto que tal possibilitava aprofundar a investigação e compreender, de modo particular, as potenciais alterações na Comunicação Interna Organizacional.

A organização selecionada para este efeito foi a Twintex – Indústria de Confeções, Lda., uma empresa familiar portuguesa, que foi fundada em 1979 e que se situa no concelho do Fundão. Esta escolha deveu-se ao facto de a Twintex ser uma empresa que atua na área da confecção têxtil e que possui relevância económica e social na região onde está inserida, tendo sido nomeada mais de sete vezes pelo IAPMEI¹⁸ uma das Pequenas e Médias Empresas Líder do país, além de estar na posição 33^a no que diz respeito ao ranking das 50 maiores empresas do distrito de Castelo Branco¹⁹.

Neste sentido, o presente estudo adota a seguinte questão de partida: “O contexto pandémico originado pela Covid-19 contribuiu para a reestruturação da Comunicação Interna da Twintex?”. Para o efeito, analisar-se-ão as perceções dos colaboradores e das chefias acerca das práticas comunicacionais existentes na Twintex. Com vista a alcançar o objetivo principal da investigação, foram estabelecidos os objetivos específicos seguintes:

- i. Compreender quais as ferramentas e práticas comunicacionais que deixaram de ser usadas e quais surgiram com a pandemia da Covid-19;
- ii. Estudar a percepção dos colaboradores e das chefias da organização acerca das práticas comunicacionais implementadas no período pandémico, tendo em vista compreender quais as principais diferenças relativamente à comunicação interna em período não-pandémico;
- iii. Estudar a percepção dos colaboradores e das chefias acerca do processo de tomada de decisão na gestão de risco em contexto de trabalho;
- iv. Compreender se a Comunicação Interna da empresa ganhou relevância na estratégia empresarial com a pandemia da Covid-19;

¹⁸ Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas.

¹⁹ Retirado de <https://ointerior.pt/economia/especial-ranking-maiores-empresas/celtejo-lidera-pelo-segundo-ano-consecutivo/>

3.2. Enquadramento da empresa Twintex

A Twintex – Indústria de Confeções, Lda. é uma empresa familiar portuguesa que se situa no concelho do Fundão e atua na indústria de confecção têxtil. Com um universo de mais de 400 colaboradores e presença em vários mercados internacionais, a organização produz diariamente 1500 peças de vestuário. A Twintex é uma Pequena Média Empresa certificada pelo IAPMEI há mais de sete anos, tendo em 2022 renovado o Estatuto de PME Líder.

A Twintex – Indústria de Confeções, Lda. foi fundada a 24 de setembro de 1979 por António Mineiro, um empresário da região que já acumulava alguma experiência no ramo e que durante os primeiros seis anos desenvolveu a empresa através da arte de fabricar vestuário infantil para o mercado nacional. O facto dessa indústria estar direcionada para a exportação fez com que a Twintex começasse a investir progressivamente nos mercados internacionais, para além da produção nacional. Ademais, face às necessidades do mercado industrial que demonstravam existir um lapso na produção de vestuário de Senhora e Homem, a Twintex começou a produzir vestuário de feminino e masculino, tendo abandonado o fabrico de vestuário infantil mais tarde. Ao longo dos 40 anos de atuação no mercado têxtil, a Twintex tem desenvolvido relações comerciais com fornecedores locais e clientes internacionais.

Atualmente, a Twintex – Indústria de Confeções, Lda. é uma empresa de confeções que se dedica à produção de roupa exterior masculina e feminina de Alta Qualidade. Entre as peças de vestuário produzidas encontram-se casacos, blazers, vestidos, calças e saias feitos à medida. Há mais de 10 anos que a Twintex exporta a 100% toda a sua produção que tem como destino o Alto Segmento da Moda. A Twintex possui relações económicas com 21 países, entre os quais se destacam o Canadá, os Estados Unidos da América, a Itália e a França. É nestes mercados que se encontram as marcas conceituadas da indústria da moda, pelo que a procura externa tem sido crescente. Apesar da Twintex não produzir atualmente para o mercado nacional, uma parte significativa dos seus fornecedores são empresas nacionais, nomeadamente da região da Cova da Beira.

Quanto às instalações, a organização sempre esteve instalada na Aldeia de Joanes, tendo surgido numa garagem local. Posteriormente, a unidade industrial fixou-se no edifício onde está hoje. Desde 2019 que a Twintex se situa em dois polos distintos do conselho do Fundão. Para além da fábrica, a organização conta com um Centro de Logística que foi inaugurado em setembro de 2019 na Zona Industrial do Fundão. A criação desta unidade deveu-se ao crescimento produtivo que fez com que se passasse o departamento de corte, de receção de matéria-prima e de expedição para este centro. Como referiu a

Estagiária de Relações Públicas numa entrevista realizada a 1 de março de 2023, neste momento, a Twintex encontra-se em processo de transição de toda unidade industrial para o local do Centro de Logística, uma vez que se tem em vista facilitar toda a logística da organização.

Relativamente à estrutura organizacional, os vários departamentos da Twintex encontram-se divididos em dois polos. Na fábrica da Aldeia de Joanes estão presentes o departamento da produção, da gestão da qualidade, de pesquisa e desenvolvimento, de gestão de clientes, das relações públicas, da responsabilidade social e ambiental e ainda a administração e os recursos humanos. Já no Centro de Logística estão presentes o departamento de receção de matéria-prima, de expedição e de corte, no qual este último pertence à produção.

Desde 2007 que a Twintex – Indústria de Confeções, Lda. é liderada pelos filhos do fundador, Bruno Mineiro (CEO²⁰) e Mico Mineiro (COO²¹), que têm desenvolvido a empresa e apostado em áreas como a inovação tecnológica e a responsabilidade social e ambiental. A Twintex tem como slogan “Art of manufacturing” e a sua missão assenta em 3 conceitos distintos: Ecolife, Academy e Evolution. A Twintex Ecolife é direcionada para toda a responsabilidade ambiental, social e qualidade que está presente ao longo do processo produtivo.

No que diz respeito à Responsabilidade Ambiental, a Twintex é uma organização que aposta na redução da pegada ecológica. Ao longo das últimas décadas tem investido em máquinas de produção sustentáveis e tem instalado painéis fotovoltaicos e solares que lhe permitem produzir 55% da energia utilizada na fábrica e ainda pré-aquecer água que utilizam no processo produtivo, o que reduz o uso de gás natural. Ademais, a Twintex tem nas suas instalações filtros de raio V nas janelas e efeito sanduiche no telhado que permitem estabilizar a temperatura interna. A reciclagem dos materiais em todos os departamentos da organização também faz parte do quotidiano da empresa, nomeadamente no que diz respeito aos restos de tecido que são reaproveitados.

Relativamente à Responsabilidade Social, a organização atua interna e externamente. A Responsabilidade Social Interna consiste em motivar e estreitar relações entre a organização e o público interno. Para o efeito, a Twintex organiza mensalmente um conjunto de iniciativas que já fazem parte da identidade da organização. Exemplo disso é o evento da Semana Verde onde a Twintex procura, não só consciencializar a sua equipa

²⁰ Chief Executive Officer (Diretor Executivo)

²¹ Chief Operating Officer (Diretor de operações)

para a prática de hábitos mais saudáveis e sustentáveis, como também promover um ambiente interno agradável e próximo. Para além disso, a Twintex disponibiliza um *Life Card* a todos os colaboradores e seus familiares com um conjunto de descontos em diversos estabelecimentos locais, com vista a ajudar a sua equipa e comunidade local. Ao nível da Responsabilidade Social Externa, a organização apoia instituições locais através da organização e recolha de donativos ao longo do ano.

A Twintex Evolution tem como base o futuro e a tecnologia, visando manter a organização atualizada, de modo a prestar um serviço de excelência. Exemplo dessa inovação é o investimento que a Twintex tem feito ao longo dos anos em máquinas automáticas e tecnologicamente desenvolvidas. Uma das grandes inovações na organização é a máquina de corte, que não só é mais rápida do que as restantes, como também não necessita de consumir plástico nem papel, consumindo menos energia.

Já a Twintex Academy consiste em qualificar e requalificar os recursos humanos da Twintex através da realização de formações de iniciação para quem entra na equipa e de formações profissionais que ocorrem ao longo do ano. Estes dois tipos de formação permitem captar mão-de-obra, dando a possibilidade de formar indivíduos na área da confeção têxtil, assim como requalificar e desenvolver profissionalmente os colaboradores nas várias áreas da organização.

Devido à sua aposta nas áreas de responsabilidade ambiental e social e de inovação tecnológica, a Twintex tem recebido algumas distinções a nível local, nacional e por parte de entidades e clientes. A nível local destaca-se, em 2013, o reconhecimento da Twintex como o maior empregador do conselho do Fundão atribuído pela Câmara Municipal. A nível nacional, a Twintex é nomeada PME²² Líder há mais de 7 anos pelo IAPMEI²³. Ademais, a organização é também certificada internacionalmente no que diz respeito à sustentabilidade²⁴.

²² Pequena e Média Empresa

²³ Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas

²⁴ Ao nível da sustentabilidade, a organização é certificada pelo GOTS (Global Recycled Standard), pela OCS (Organic Content Standard), pela RWS/RAF (Responsible Wool Standard) e pela SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit).

3.3. Estratégia metodológica

A metodologia de uma investigação diz respeito ao processo da pesquisa científica (Creswell, 2010, p. 47) e engloba, quer o método, quer a técnica utilizada pelo investigador. São estas duas ferramentas que vão orientar as várias fases da investigação científica. Para Santiago et al. (2012, p. 629), “o método é um processo formal e racional, que tem por objetivo atingir um determinado fim”. Deste modo, a escolha da metodologia deve adequar-se à temática e problemática em estudo, a fim de se obterem resultados pertinentes à investigação e, conseqüentemente, se alcançarem os objetivos traçados.

Tendo em conta que o presente estudo tem como objetivo compreender de que forma o contexto pandémico provocado pela Covid-19 alterou ou não a praxis da Comunicação Interna, optou-se pela realização de um estudo de caso que incide na empresa Twintex – Indústria de Confeções, Lda. A análise de um único estudo de caso permite ao pesquisador explorar de forma aprofundada um fenómeno em particular, pelo que o foco da investigação consiste na análise de pequenos números durante um determinado período (Creswell, 2010, p. 38; Daymon & Holloway, 2011, p. 119). Através desta estratégia é possível aprofundar a análise dos canais de comunicação utilizados internamente, quer no período pandémico, quer não-pandémico na Twintex.

No que diz respeito ao método de pesquisa, optou-se pelo método misto, sendo utilizado o método qualitativo para a recolha de dados exploratórios através da técnica de entrevistas, e o método quantitativo para a recolha de dados primários através da aplicação de inquéritos por questionário aos colaboradores da Twintex. Esta estratégia mista, ao agrupar o método qualitativo e quantitativo, faz uso dos pontos fortes de cada abordagem, o que possibilita a exploração de um conjunto mais diversificado de aspetos dentro do mesmo objetivo de estudo e, conseqüentemente, uma maior compreensão da problemática em análise (Creswell, 2010, p. 27/238; Daymon & Holloway, 2011, p. 351).

A abordagem qualitativa baseia-se em dados de texto e imagem e caracteriza-se por ser um processo metodológico não estruturado e aberto, no qual é possível surgirem alterações ou novas ocorrências que não estavam previstas na fase inicial da investigação (Creswell, 2010, p. 206; Daymon & Holloway, 2011, p. 7-8). Este método possibilita aos investigadores explorarem os pontos de vista dos participantes acerca do objeto de estudo, de forma a analisar as diferentes formas de compreender o mesmo (Daymon & Holloway, 2011, p. 7). A recolha dos dados qualitativos ocorre no campo e local em estudo, no qual os participantes estão em contacto com o problema de investigação, sendo que essa recolha pode ser realizada através de quatro procedimentos – observação,

entrevistas, análise documental e/ou materiais audiovisuais (Creswell, 2010, p. 208/213).

Na presente investigação, recorreu-se à entrevista qualitativa que possibilita ao investigador a recolha de dados face a face com os participantes ou via digital, por meio de um conjunto de questões não estruturadas ou semiestruturadas que têm em vista que o entrevistado dê o seu testemunho ou perspectiva sobre o objeto de estudo (Creswell, 2010, p. 214). Para Kvale (2011, p. 32), a entrevista qualitativa “proporciona um acesso único ao mundo vivenciado pelos sujeitos, que descrevem por palavras própria as suas atividades, experiências e opiniões”²⁵.

A abordagem quantitativa diz respeito ao processo de recolha, análise e interpretação de dados, englobando a “descrição quantitativa de tendências, atitudes ou opiniões de uma população, estudando-se uma amostra dessa população” (Creswell, 2010, p. 178). Segundo Daymon e Holloway (2011, p. 11), o método quantitativo é aquele que testa hipóteses através da estatística e da criação de variáveis isoladas acerca do objeto de estudo, permitindo ao investigador estudar o seu funcionamento e relação.

Para esta investigação recorre-se ao método quantitativo através do inquérito por questionário. O uso desta metodologia permite ao investigador distanciar-se dos dados aquando da recolha dos mesmos, uma vez que a aplicação de inquéritos autoadministrados confere maior objetividade face ao objeto de estudo (Daymon e Holloway, 2011, p. 11; Appolinário, 2012, p. 61/62). Além disso, este instrumento destaca-se pelo facto de possibilitar uma rápida recolha de dados, o que facilita a gestão de tempo, de assegurar o anonimato dos inquiridos e ainda auxiliar no tratamento de dados coletados. Por outro lado, a aplicação de inquéritos por questionário tem limitações, nomeadamente ao nível da obtenção de respostas válidas, uma vez que, por vezes não só há uma aversão ao preenchimento de questionários, como é comum existirem questionários incompletos ou preenchidos incorretamente (Hill & Hill, 1998, p. 17).

Na presente investigação, o estudo empírico divide-se em duas fases, a seguir apresentadas – a primeira corresponde à recolha de dados exploratórios e a segunda à recolha de dados primários.

²⁵ Tradução livre: “Proporciona un acceso único al mundo vivido de los sujetos, que describen un sus propias palabras sus actividades, experiencias y opiniones.” (Kvale, 2008, p. 32).

3.3.1. Fase 1: Recolha de Dados Exploratórios

Na presente investigação, foram utilizados como métodos qualitativos três entrevistas exploratórias semiestruturadas, tendo em vista, não só recolher os dados necessários para a criação das variáveis da investigação, como também ter acesso ao testemunho por parte de membros da chefia da Twintex – Indústria de Confeções, Lda. Aquando da realização das três entrevistas, foi solicitado à organização a sua gravação, bem como a partilha da sua transcrição, de forma a existir transparência acerca dos dados recolhidos, sendo que ambas foram autorizadas (Anexo 1).

Tendo em conta o objetivo deste estudo, foi necessário entrar em contacto com a Twintex via *email*, a fim de solicitar a participação da organização na presente investigação. Após a autorização para elaboração do estudo de caso sobre a Twintex, foi crucial conhecer o ambiente interno da organização, assim como as suas práticas e canais utilizados na Comunicação Interna. Para o efeito, procedeu-se à realização de uma visita guiada às instalações da Twintex e de duas entrevistas semiestruturadas previamente agendadas que ocorreram no dia 16 de dezembro de 2022, nas instalações da fábrica da Twintex – Indústria de Confeções, Lda., situada na Aldeia de Joanes.

A visita guiada foi realizada pela estagiária do Departamento de Relações Públicas ao longo da confeção têxtil, o que possibilitou conhecer os vários departamentos e espaços comuns existentes na Twintex. Entre eles destacam-se as linhas de produção, a seção de qualidade, a seção comercial, o escritório, as salas de reuniões, a receção e o refeitório. Adicionalmente, esta visita permitiu o contacto direto com o ambiente organizacional e funcionamento de operações da Twintex, sendo visíveis desde logo alguns canais e práticas de comunicação utilizados no quotidiano.

Após a visita guiada, realizaram-se nas instalações da Twintex duas entrevistas conjuntas à *Human Resources Manager* e à estagiária de Relações Públicas da organização. Estas entrevistas exploratórias decorreram simultaneamente e tiveram uma duração aproximada de 35 minutos (Anexo 2). Para além disso, estas entrevistas caracterizaram-se por ser semiestruturadas e tiveram como objetivo compreender as variáveis em estudo, tais como os canais de comunicação utilizados, as estratégias e práticas adotadas pela organização e o processo de tomada de decisão, de forma a aplicar estas variáveis em tempos de crise pandémica. Esta entrevista conjunta permitiu ainda recolher o testemunho de ambas as responsáveis no que diz respeito à perceção acerca das práticas comunicacionais implementadas no período pandémico e principais diferenças face ao período não-pandémico, assim como os desafios na gestão do risco e dos recursos humanos durante a pandemia.

As entrevistas semiestruturadas caracterizam-se por possuir um guião previamente estabelecido, porém, o mesmo não é fechado, uma vez que existe espaço para a formulação de novas questões, consoante as informações dadas espontaneamente pelo entrevistado, e ainda é possível que a sequência das questões seja adaptada ao entrevistado (Appolinário, 2012, 138; Daymon & Holloway, 2011, p. 11). Com vista a compreender a história, o organograma, a missão e os valores organizacionais foi realizada uma outra entrevista à estagiária de Relações Públicas (Anexo 3), através da plataforma *Zoom*, no dia 1 de março de 2023 que teve uma duração aproximada de 40 minutos.

Numa terceira fase, após a recolha dos dados necessários para a construção do inquérito e após a aplicação deste aos colaboradores da Twintex, entrevistou-se presencialmente o Diretor Geral de Produção da Twintex (Anexo 4). Esta entrevista semiestruturada decorreu no dia 16 de março de 2023 e teve uma duração de 30 minutos, tendo como objetivo compreender a perceção de um membro da chefia que faz parte das linhas de produção acerca da Comunicação Interna da organização durante o período não-pandémico e pandémico. Neste sentido, a entrevista foi adaptada face à política de gestão, tendo sido incluídas questões sobre os dados recolhidos através da aplicação do inquérito aos colaboradores.

A Tabela 3 sintetiza as informações principais acerca das entrevistas²⁶ realizadas aos elementos responsáveis do departamento de Recursos Humanos, Relações Públicas e Produção.

²⁶ A Entrevista 1 diz respeito à entrevista conjunta realizada à *Human Resources Manager* e à estagiária de Relações Públicas. A Entrevista 2 corresponde à entrevista feita à estagiária de Relações Públicas. A Entrevista 3 diz respeito à entrevista realizada ao Diretor Geral de Produção.

Tabela 3 - Entrevistas exploratórias realizadas na Twintex.

	Data, duração e formato das entrevistas	Entrevistados	Vínculo à Twintex
Entrevista 1	16 de dezembro de 2022	Human Resources Manager	12 anos
	Duração de 35 minutos Presencial	Estagiária de Relações Públicas	1 ano
Entrevista 2	1 de março de 2023 Duração de 40 minutos Online através do <i>Zoom</i>	Estagiária de Relações Públicas	1 ano
Entrevista 3	16 de março de 2023 Duração de 30 minutos Presencial	Diretor Geral de Produção	13 anos

Fonte: elaboração própria.

As entrevistas realizadas (Anexo 2, Anexo 3 e Anexo 4) foram determinantes para a compreensão os principais pilares da comunicação interna da organização, bem como para a seleção das variáveis em estudo. Além disso, estas permitiram interligar os objetivos da investigação com os constructos teóricos presentes na revisão da literatura que conjugou vários académicos. A Tabela 4 sintetiza a relação entre os objetivos da investigação, as variáveis em estudo, os constructos teóricos e a técnica de recolha de dados utilizada.

Tabela 4 – Constructos teóricos, objetivos de investigação e técnica de recolha de dados

Objetivos de investigação	Construtos teóricos e variáveis em estudo	Fontes bibliográficas de referência	Técnica de recolha de dados
Objetivo 1: Identificar as ferramentas e práticas de comunicação interna	Canais de comunicação	Acuña et al. (2017)	Entrevista 1
	Comunicação interna tradicional	Bojadjev & Vaneva (2021)	
	Comunicação interna digital	Bordean (2009) Daft & Lengel (1984) Gillis (2006)	

		Remland (2006/2017) Ruão et al. (2022) Smith & Mounter (2008)	
Objetivo 2 – Conhecer a percepção dos colaboradores e chefias sobre as práticas de comunicação interna	Comunicação formal e informal	Bancaleiro (2022)	Entrevista 1
	Comunicação simétrica	Bojadjev & Vaneva (2021)	Entrevista 3
	Comunicação informativa	Bordean (2009)	Inquéritos
	Comunicação interna de crise	Einwiller et al. (2021)	
	Confiança organizacional	Heide & Simonsson (2021)	
	Bem-estar organizacional	Koch & Denner (2022)	
		Men & Sung (2022)	
		Moreira (2022)	
		Neil & Bowen (2021)	
		Qin & Men (2022)	
Objetivo 3 – Perceber o processo de tomada de decisão e gestão de risco	Processo de tomada de decisão	Piña (2022)	Entrevista 1
	Escuta ética	Einwiller et al. (2021)	Entrevista 3
		Neil & Bowen (2021)	Inquéritos
Objetivo 4 – Refletir sobre a relevância da comunicação interna na gestão de crise pandémica	Gestão de crise	Heide & Simonsson (2020)	Entrevista 1
	Gestão da comunicação	Institute for Public Relations & Pepperecom (2020)	Entrevista 3
		Ragan (2020)	Inquéritos

Fonte: Elaboração própria

3.3.2. Fase 2: Recolha de Dados Primários

Após a realização da visita guiada e as primeiras entrevistas exploratórias à *Human Resources Manager* e estagiária de Relações Públicas da Twintex – Indústria de Confeções, Lda, procedeu-se à elaboração de um inquérito por questionário fechado (Anexo 5) que se destinou aos colaboradores da organização. Nele foi incluída uma breve explicação sobre o mesmo, de forma a dar a conhecer ao inquirido qual o objetivo da sua participação, sendo salvaguardado o seu anonimato. Posteriormente, foram inseridas 13 questões com várias opções de resposta, sendo que as primeiras cinco questões consistiram na recolha de dados sociodemográficos da amostra e as restantes acerca das variáveis em estudo.

Para a recolha dos dados sociodemográficos, recorreu-se a questões que envolveram escolha múltipla, no qual cada participante elegeu a opção de resposta que se adequava à sua situação. Para a recolha dos dados acerca das variáveis, recorreu-se a um conjunto de questões que englobaram escolha múltipla, a seleção de 3 opções de resposta e ainda a *Escala Likert* de 5 pontos. Esta escala com 5 opções de resposta em que 1 corresponde a Discordo totalmente e 5 a Concordo totalmente, permite compreender qual a perceção dos participantes acerca do objeto de estudo.

Segundo Appolinário (2012, p. 140), o inquérito por questionário é uma ferramenta de recolha de dados que contém uma série ordenada de perguntas que são respondidas pelos participantes de forma escrita ou via online e, geralmente, sem a presença do investigador. Para Kumar (2011), nesta técnica os participantes leem as questões, interpretam-nas e registam a sua resposta, permitindo ao investigador recolher vários testemunhos acerca do objeto de estudo.

No que diz respeito à aplicação dos inquéritos aos colaboradores da Twintex, procedeu-se à construção do inquérito em dois formatos distintos: em papel e em formulário digital via *Google Forms*. Uma vez que a divulgação do inquérito através do *email* interno da organização não foi autorizada, optou-se exclusivamente pela sua aplicação presencial, estando ao dispor dos participantes o preenchimento do inquérito impresso e em formato digital através da leitura por *QR Code*. Porém, este último não teve adesão. Deste modo, foram agendados três dias para a aplicação dos inquéritos aos colaboradores, sendo que nos dias 6 e 7 de fevereiro de 2023 aplicou-se nas instalações na Aldeia de Joanes, onde se encontra a maioria dos colaboradores, e no dia 27 de fevereiro de 2023 aplicou-se no Centro de Logística, na Zona Industrial do Fundão.

Tendo em conta que os recursos humanos da Twintex são constituídos por diversas nacionalidades e a organização transmite a informação internamente em quatro idiomas

diferentes²⁷, disponibilizou-se o inquérito impresso em português e inglês. Ademais, é de salientar que face ao objetivo de investigação ser a Comunicação Interna em tempos de pandemia na Twintex, apenas estavam elegíveis para participar os colaboradores que fazem parte da organização desde o período antecedente à pandemia ou que iniciaram a sua atividade laboral durante o período pandémico²⁸. Neste sentido, na abordagem aos colaboradores foi questionado há quanto tempo faziam parte da organização, pelo que os colaboradores que entraram na fase posterior à pandemia não participaram.

A aplicação dos inquéritos foi realizada durante o horário de almoço, no refeitório da organização, pelo que foi necessário criar uma estratégia que permitisse uma gestão do tempo eficaz e ainda captar a atenção dos colaboradores, de forma a recolher os dados necessários. Desta forma, foram colocados no refeitório cartazes e *flyers* alusivos aos inquéritos e ainda entregue um cartão com uma mensagem motivacional para cada participante (Anexo 6). Após a recolha de todos os questionários impressos, estes foram transferidos para a plataforma *Google Forms*, de forma a agilizar o tratamento de dados.

3.3.3. Amostra

A Twintex – Indústria de Confeções, Lda., é constituída por cerca de 400 colaboradores, a maioria de sexo feminino. Para esta investigação foram recolhidos 156 inquéritos, dos quais 119 foram considerados válidos e 35 inválidos.

A amostra, que representa um nível de confiança de 90% e uma margem de erro de 6,4% sobre a população da Twintex (N=400 colaboradores), estava composta por 83,19% membros do sexo feminino e 15,97% masculinos²⁹, com idade média de M=45,8 anos.

²⁷ Português, Inglês, Híndi (Indiano) e Urdu (Paquistanês).

²⁸ Note-se que o período pandémico diz respeito à fase em que foi declarado pelo governo português estado de emergência e calamidade devido ao risco de contágio do vírus, tendo sido marcado pelos isolamentos profiláticos, pelas restrições à circulação de pessoas e pela implementação de normas sanitárias.

²⁹ Os restantes 0,84% correspondem a 1 inquirido que selecionou a opção “outro”.

Capítulo 4 – Apresentação dos Dados do Estudo

Após a recolha dos dados através dos dois métodos selecionados, procedeu-se à sua análise e interpretação, de forma a compreender como a Comunicação Interna é percebida pela população em estudo e quais as tendências de resposta. É através dessa análise de dados que é possível responder à pergunta de investigação: “O contexto pandémico originado pela Covid-19 contribuiu para a reestruturação da Comunicação Interna da Twintex?”. De seguida, são apresentados os dados recolhidos através das entrevistas e inquéritos aplicados na Twintex.

4.1. Apresentação de Dados Exploratórios

Para a presente investigação foram realizadas três entrevistas exploratórias semiestruturadas, de forma a recolher os dados necessários para a aplicação dos inquéritos aos colaboradores da organização em estudo e ainda recolher o testemunho de membros das chefias acerca da Comunicação Interna da Twintex em tempos de crise pandémica.

4.1.1. Entrevista 1

A primeira entrevista (Anexo 2) decorreu a 16 de dezembro de 2022 nas instalações da fábrica da Twintex, tendo sido entrevistadas simultaneamente a *Human Resources Manager* e estagiária de Relações Públicas da Twintex. Estas entrevistas semiestruturadas às responsáveis, em primeira instância, tiveram como objetivo compreender os principais canais e estratégias de Comunicação Interna da Twintex e, em segunda instância, compreender a perceção das duas entrevistadas acerca das práticas comunicacionais implementadas no período pandémico, acerca do processo de tomada de decisão na gestão de risco e ainda dos desafios na gestão do risco sanitário e dos recursos humanos em contexto laboral. A partir desta técnica de recolha de dados foi obtido um conjunto de informações, das quais se destacam as seguintes ideias-chave:

- i. A Comunicação Interna é um dos pilares da estratégia empresarial da Twintex. Esta é vista como a ferramenta que permite interagir, informar e motivar os vários colaboradores da organização. É através da implementação de estratégias de Comunicação Interna que os colaboradores se sentem envolvidos.

- ii. A Twintex tem adotado como estratégia de Comunicação Interna recorrer a vários canais de comunicação, de forma que a informação chegue a todos os 400 colaboradores. A utilização de meios impressos aliada aos meios digitais torna a comunicação interna mais fluída e eficaz.
- iii. Os principais canais de comunicação da Twintex são: “o telefone interno que é utilizado na comunicação entre o escritório e chefes de linha; os cartazes impressos e os *flyers* que se encontram ao longo da empresa em espaços estratégicos de forma que sejam visualizados pelo maior número de colaboradores; os monitores televisivos que estão presentes, quer nas linhas de produção, a fim de transmitirem os objetivos diários de confeção, quer no refeitório, visando a difusão de mensagens, e os vídeos institucionais acerca dos valores da empresa e campanhas de sensibilização” (Entrevista 1, 16 de dezembro de 2022). Para além destes, a organização recorre ao *email* para reforçar a informação que pretende transmitir.
- iv. A comunicação da Twintex “acaba por se reger muito pelo «boca a boca», no qual há a difusão da informação de colaborador para colaborador, nomeadamente acerca dos eventos” organizados pela Twintex e assuntos laborais (Entrevista 1, 16 de dezembro de 2022).
- v. A Twintex encontra-se a desenvolver outros dois canais de comunicação, sendo estes a *TwinApp*, um aplicativo interno que visa facilitar a comunicação interna, e uma *newsletter* interna.
- vi. Uma vez que os recursos humanos da organização são compostos por diversas nacionalidades, a transmissão da informação impressa e digital tem sido feita em quatro línguas distintas (português, inglês, híndi e urdu), visando-se a inclusão e o envolvimento de todos os colaboradores.
- vii. A Twintex tem desenvolvido um conjunto de iniciativas que visam envolver e sensibilizar o seu público interno. Entre elas destacaram-se a realização de eventos e campanhas de sensibilização, no qual se procurou difundir mensagens, bem como fomentar a comunicação interna, e ainda o envolvimento dos colaboradores no processo de tomada de decisão através da criação de caixas de sugestão acerca das operações da Twintex.
- viii. Segundo as entrevistadas, “Existe cooperação entre a administração e os departamentos. Realizamos reuniões semanais com quase todos os departamentos e nessas reuniões há espaço para todos manifestarem os seu ponto de vista” (Entrevista 1, 16 de dezembro de 2022).

- ix. “A Comunicação Interna sempre foi relevante, mas no período pandémico foi ainda mais porque houve a necessidade de retrainer o foco de contágio. Para o efeito, foi transmitida informações acerca das normas a seguir através do *email* e da afixação em cartazes impressos com cores diferenciadas em locais estratégicos. Fases como o período pandémico, a transmissão de informação é ainda mais importante, uma vez que estamos perante questões de saúde” (Entrevista 1, 16 de dezembro de 2022).
- x. A comunicação impressa permaneceu durante a pandemia, tendo sido incluídas as normas sanitárias na transmissão da informação. A comunicação digital teve um crescimento significativo durante a crise pandémica, tendo permanecido como prática de comunicação interna. A utilização dos telefones internos voltou a fazer parte da comunicação diária durante o período pandémico. A comunicação informal alterou-se fruto das restrições de contacto físico entre colaboradores.
- xi. Durante o período pandémico, a Twintex apostou na desinfeção das superfícies comuns e excluiu as visitas de clientes à empresa, assim como as deslocações ao estrangeiros, pelo que “a empresa apostou nas reuniões *online* e atualmente o departamento de gestão de clientes reúne quase todos os dias com os clientes e fornecedores por videoconferência” (Entrevista 1, 16 de dezembro de 2022). Essas reuniões *online* decorreram através das plataformas *Zoom* e *Microsoft Teams*, sendo uma prática que permanece no quotidiano da organização.
- xii. O teletrabalho teve pouca expressão na Twintex, uma vez que apenas foi adotado em casos isolados, sendo em último recurso.
- xiii. Os maiores desafios da pandemia da Covid-19 foram o medo e a insegurança sentidos no ambiente interno que fizeram com que os colaboradores, numa fase inicial, não compreendessem a permanência das operações da organização durante a crise pandémica. “Face a isso, a Twintex tinha de mostrar segurança aos colaboradores e fazer com que estes sentissem que estávamos a fazer tudo para os proteger do vírus” (Entrevista 1, 16 de dezembro de 2022).

4.1.2. Entrevista 2

De forma a compreender a história, os valores e estruturas da Twintex foi realizada uma segunda entrevista (Anexo 3) à estagiária de Relações Públicas no dia 1 de março de 2023. Desta entrevista semiestruturada foi recolhido um conjunto de informações sobre a organização, das quais se destacam as seguintes:

- i. A Twintex – Indústria de Confeções, Lda é uma empresa familiar portuguesa que atua na indústria têxtil há 43 anos e produz peças de vestuário de Senhora e Homem. Em média, a Twintex fabrica 1500 peças de vestuário por dia.
- ii. Apesar de nos primeiros anos se dedicar à produção de vestuário de criança, a Twintex especializou-se em exclusivo na produção de peças de vestuário feminino e masculino, tendo desenvolvido relações comerciais com clientes internacionais e fornecedores locais e internacionais.
- iii. Há mais de 10 anos que a Twintex exporta na totalidade a sua produção que tem como destino o Alto Segmento da Moda. Atualmente, “a Twintex exporta produtos para 21 países, entre os quais se destacam o Canadá, os Estados Unidos da América, a Itália e a França” (Entrevista 2, 1 de março de 2023).
- iv. As instalações da Twintex são constituídas por dois polos: a fábrica localizada na Aldeia de Joanes e o Centro de Logística, situado na Zona Industrial do Fundão.
- v. A Twintex está em processo de expansão. “A criação do Centro de Logística deve-se ao facto de estarmos a precisar de mais espaço, devido ao crescimento produtivo, pelo que passámos para essa unidade o departamento de corte, de receção de matéria-prima, de expedição e o departamento principal de acessórios” (Entrevista 2, 1 de março de 2023).
- vi. Relativamente ao organograma, os vários departamentos encontram-se divididos pelos dois polos da organização. “Na fábrica da Aldeia de Joanes estão presentes o departamento da produção, da gestão da qualidade, da responsabilidade social e ambiental, de pesquisa e desenvolvimento e ainda os departamentos administrativo e comercial/gestão de clientes. No Centro de Logística, estão presentes o departamento de corte que podemos considerar como parte de produção e o departamento de receção de matéria-prima e expedição” (Entrevista 2, 1 de março de 2023).
- vii. “A Twintex possui três conceitos – Ecolife, Academy e Evolution – que são a espinha dorsal da Twintex” (Entrevista 2, 1 de março de 2023). A Twintex Ecolife é direcionada para toda a responsabilidade ambiental, social e qualidade do processo produtivo. A Twintex Academy tem como objetivo qualificar e requalificar os recursos humanos da Twintex, através de formações. A Twintex Evolution visa a aposta na inovação e tecnologia, bem como a prestação de um serviço de excelência.

4.1.3. Entrevista 3

A terceira entrevista (Anexo 4) semiestruturada realizada ao Diretor Geral de Produção da Twintex teve como objetivo recolher o testemunho de um membro da chefia que faz

parte das linhas de produção, de modo a compreender a sua perceção acerca da Comunicação Interna em tempos de crise pandémica e não-pandémica. Desta entrevista foram recolhidas as seguintes ideias-chave:

- i. Os principais canais de comunicação utilizados nas linhas de produção são a comunicação “face a face”, no qual a informação é transmitida presencialmente, seja através de reuniões formais e *briefings*, seja por meio da comunicação do “boca a boca”, e o *email*, através do qual a informação fica registada.
- ii. Na produção são ainda utilizados o telefone interno na comunicação entre os chefes de linha; os monitores televisivos que visam informar todos os operários sobre o estado da produção ao longo do dia; e os processos das encomendas que possuem toda a informação acerca da produção de cada peça.
- iii. A Twintex adota como estratégia de uma Comunicação Interna eficaz a realização de reuniões preliminares com os responsáveis das linhas de produção e, posteriormente, a informação necessária é transmitida aos vários grupos de trabalho, de forma a garantir que a informação é difundida.
- iv. As reuniões de trabalho realizam-se habitualmente entre duas a três vezes na semana, nas quais são transmitidos os objetivos semanais e é analisado o decurso da produção e os possíveis problemas que surgem durante as operações. A par disso, como refere o entrevistado, essas reuniões “servem para motivar o grupo. Nós temos como base o trabalho em equipa. Não conseguimos trabalhar individualmente, mas todos juntos conseguimos alcançar os objetivos diários” (Entrevista 3, 16 de março 2023).
- v. Aquando do surgimento da pandemia da Covid-19, “houve uma necessidade de reforçar as medidas sanitárias porque a Twintex tinha de salvaguardar e proteger as pessoas, devido à grande percentagem de absentismo na empresa [...] E, face a isso, nós tivemos uma intensificação da comunicação acerca dos cuidados a ter” (Entrevista 3, 16 de março 2023), através dos cartazes impressos e do *email*.
- vi. No período pandémico, a Comunicação Interna aumentou na organização, uma vez que se criou o hábito de realizar reuniões de trabalho frequentemente, quer acerca dos procedimentos a adotar no combate ao vírus, quer acerca das operações e adversidades que surgiram. Apesar de no período pré-pandemia se fazerem reuniões de trabalho, estas passaram a ter mais frequência durante a pandemia e nos períodos subsequentes a esta.

- vii. Departamentos da organização que antes da pandemia não tinham o hábito de fazer reuniões, passaram a reunir frequentemente no período pandémico e subsequente.
- viii. Apesar dos planos de segurança e cuidados sanitários, a comunicação “face a face” permaneceu como a forma principal de comunicação nas linhas de produção.
- ix. A comunicação digital na organização aumentou com a pandemia. O teletrabalho foi aplicado em situações pontuais, recorrendo-se ao *email* e às reuniões virtuais.
- x. As reuniões com os clientes passaram a ser feitas exclusivamente através das plataformas digitais, tendo esta prática permanecido, uma vez que, segundo o entrevistado, compreendeu-se que “atualmente, através de uma simples videochamada conseguimos resolver os problemas e poupamos dinheiro” (Entrevista 3, 16 de março 2023).
- xi. A administração é responsável pela tomada de decisão, porém, quer no período pré-pandemia, quer na crise pandémica a administração recorreu às chefias e departamentos no processo de tomada de decisão, solicitando a sua perspetiva sobre “as medidas a tomar e também [...] situações que considerem que devem ser introduzidas nas decisões” (Entrevista 3, 16 de março 2023).
- xii. Os maiores desafios da pandemia foram: (1) a resistência que se sentiu no ambiente interno aquando da aplicação do plano de contingência e na adesão à utilização da máscara; e (2) comunicar aos colaboradores a permanência de portas abertas da organização.

4.2. Apresentação de Dados Primários

Aquando da aplicação de inquérito por questionário (Anexo 5) aos colaboradores da Twintex – Indústria de Confeções, Lda., foram recolhidas 154 respostas, porém, apenas 119 são consideradas válidas³⁰. Neste sentido, a amostra da investigação é composta por 119 colaboradores, tratando-se de uma amostra aleatória, no qual cada colaborador da organização teve uma probabilidade igual de ser selecionado (Creswell, 2010, p. 180).

Nesta secção são expostas as 13 questões em análise e apresentados de forma descritiva os dados recolhidos, através do recurso a gráficos e tabelas. As primeiras cinco questões

³⁰ 35 respostas ao inquérito são inválidas, uma vez que estão incompletos e/ou têm selecionadas opções de resposta que excedem aquelas que são permitidas.

dizem respeito aos dados sociodemográficos da amostra e as restantes são acerca das variáveis em estudo.

Relativamente à idade (Figura 1), a amostra em análise estava composta maioritariamente por indivíduos da faixa etária dos 51 aos 60 anos (40,34%), seguida da faixa etária com idades compreendidas entre os 36 e os 50 anos (36,97%). Verificou-se ainda que a amostra estava composta em menor número por indivíduos com idade superior a 60 anos (3,36%) e indivíduos com a faixa etária dos 18 aos 25 anos (4,20%). Quanto ao género, a amostra é composta maioritariamente por indivíduos do sexo feminino (83,19%).

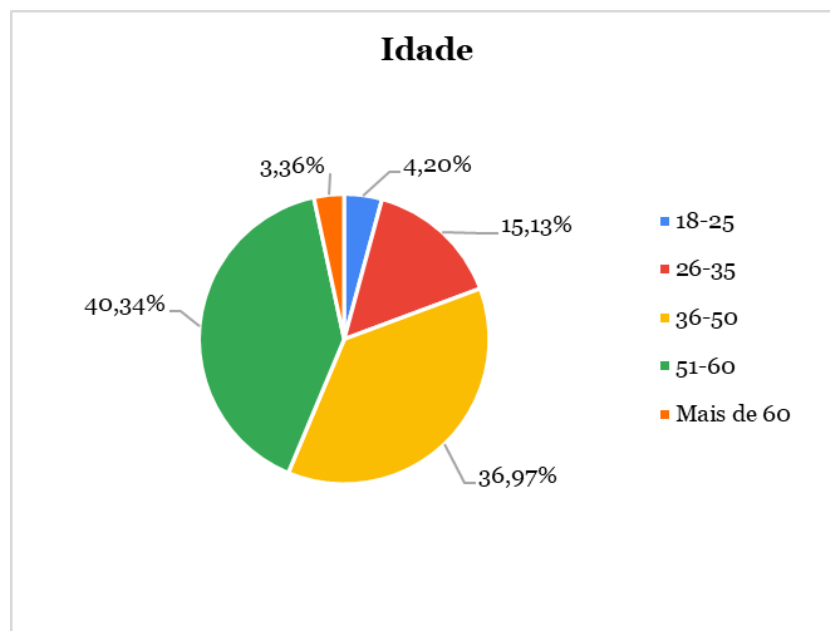


Figura 1 - Caracterização da amostra em faixas etárias.

Fonte: elaboração própria.

Como demonstra a Figura 2 todos os inquiridos possuem grau de escolaridade, sendo que o 3º ciclo de estudos é o grau que possui maior percentagem (30,25%). É de salguardar que nesta organização do setor têxtil, 10,08% dos participantes possuem Licenciatura ou habilitações superiores.

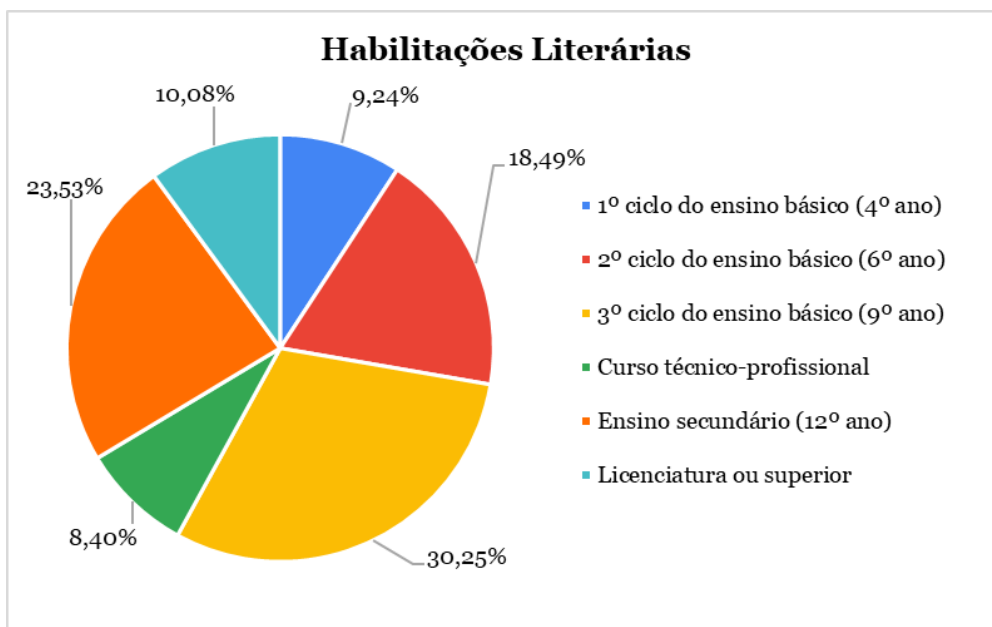


Figura 2 - Caracterização da amostra em relação às habilitações literárias.

Fonte: elaboração própria.

No que diz respeito à antiguidade dos inquiridos da organização, verificou-se que os intervalos de anos apresentados na Figura 3 possuem valores aproximados. Entre eles destacou-se o intervalo “5-10 anos” que agrupa os participantes que trabalham na organização há mais de 5 anos e há menos de 10 anos, englobando 38,66% da amostra. É de salientar que 23,53% dos participantes fazem parte da organização há menos de 5 anos, enquanto 76,48% dos participantes trabalha há mais de 5 anos, o que significa que o vínculo entre os colaboradores e a organização é a longo prazo.

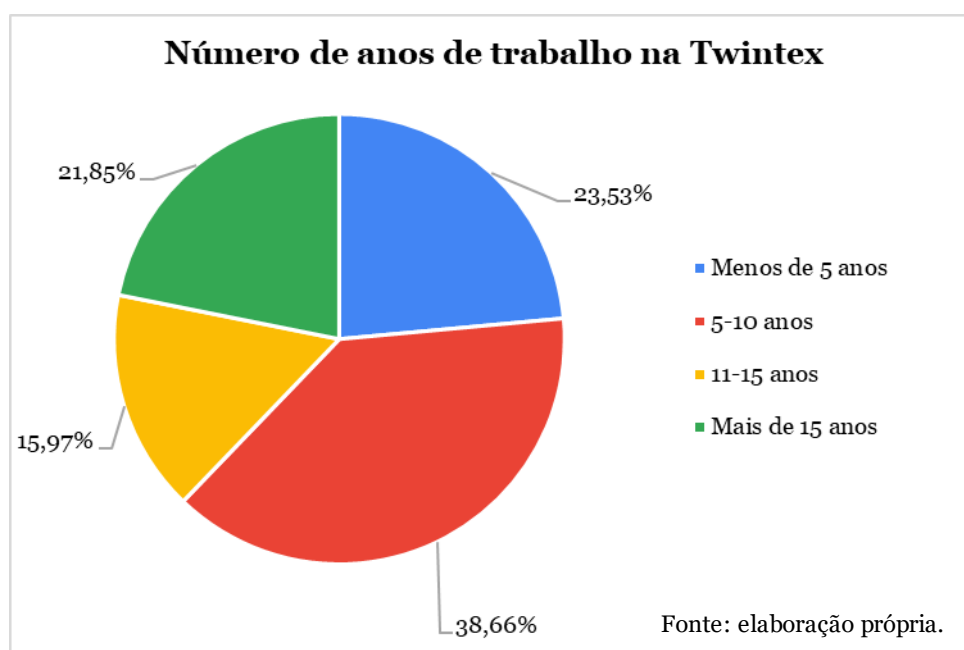


Figura 3 - Caracterização da amostra em relação ao número de anos de trabalho na Twintex.

Quanto ao departamento a que os participantes da investigação pertencem verificou-se que uma parte significativa pertence à produção (84,03%), seguindo-se o departamento do escritório (7,56%). De forma a não comprometer o anonimato dos participantes, optou-se por não segmentar em demasia o organograma da organização na aplicação do inquérito, pelo que a opção de resposta “outro” (7,56%) foi incluída, abrangendo, assim, os restantes departamentos. Verificou-se ainda que apenas 1 inquirido pertencia à administração.

Relativamente às variáveis em estudo, foram colocadas um conjunto de questões acerca dos canais de comunicação e práticas de Comunicação Interna, a fim de conhecer a perceção dos colaboradores acerca da Comunicação Interna da organização no período pré-pandemia e pandémico. Neste sentido, na Questão 6, foi perguntado “Quais os meios de comunicação da Twintex que conhece?”, no qual cada participante, a partir de um conjunto de meios de comunicação elencados, selecionou aqueles que conhecia. Para o efeito, cada participante pode selecionar mais do que uma opção, inclusive todas. Considerando o total de 655 opções selecionadas a esta questão, podemos concluir que cada participante preencheu em média 5,5 opções de resposta, que significa que os inquiridos conhecem mais de metade dos canais elencados.

Como demonstra a Figura 4, entre os canais de comunicação conhecidos da amostra destacam-se o “email” com 111 votos, o que representa 93,28% da amostra, seguido da opção “redes sociais” que foi selecionada por 72,27% dos participantes e os cartazes impressos escolhido por 68,91%. Já os meios de comunicação da organização menos conhecidos pelos inquiridos foram os “eventos” e a comunicação feita através dos monitores televisivos, ambos selecionados por 40,34% da amostra. Estes dois canais de comunicação caracterizaram-se por ser os únicos que possuem uma expressão abaixo dos 50%. Neste sentido, verificou-se que, de modo geral, os colaboradores conhecem os canais de comunicação utilizados na comunicação quotidiana da organização, sendo a comunicação digital aquela com maior expressão.

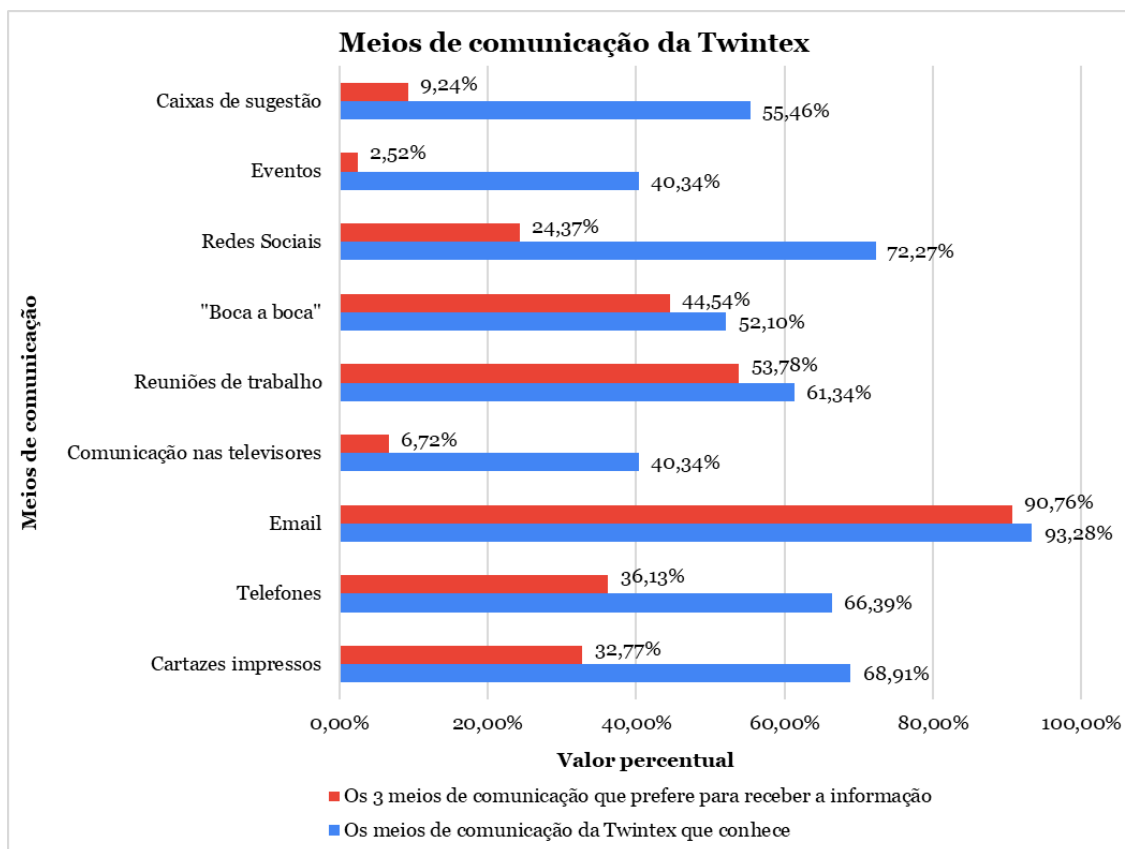


Figura 4 - Meios de comunicação da Twintex.

Fonte: elaboração própria.

De forma a conhecer quais as preferências dos trabalhadores da Twintex no que diz respeito aos canais e práticas de comunicação utilizados na organização, foi solicitado, na Questão 7, que cada participante selecionasse apenas os três meios de comunicação interna que prefere para receber a informação. Como demonstra a Figura 4, o “email” foi indicado como meio preferencial pela maioria dos inquiridos (90,76%), seguido das “reuniões de trabalho” (53,78%) e da comunicação do “boca a boca” (44,54%). A comunicação digital a par da comunicação “face a face” caracterizam-se por ser os meios preferenciais para o público interno receber a informação acerca da organização. À semelhança da Questão 6, as opções com menos expressão foram os “eventos” que foi selecionado por 3 inquiridos e a “comunicação nas televisões” que foi votada por 8 inquiridos.

Com vista a compreender o envolvimento dos colaboradores da Twintex nos eventos organizados em prol do fomento da comunicação interna e bem-estar internos, foi incluída a questão “Em quais eventos organizados pela Twintex já participou?”. Os resultados obtidos manifestam que a maioria dos inquiridos participou pelo menos num evento da organização, sendo que apenas 2 inquiridos selecionaram a opção de resposta “nenhum”, como demonstra a Figura 5. Nesta questão, os participantes puderam selecionar mais do que uma opção, tendo-se verificado que 21% dos colaboradores participou em todos os seis eventos indicados. Entre os eventos listados, a moda é a “Semana verde”, no qual 87,39% da amostra indica ter participado neste evento. Já o segundo evento com maior adesão foi o “Outubro Rosa”, com uma percentagem de 84,03%. Considerando o total de 484 opções selecionadas para esta questão, podemos concluir que cada inquirido participou em média em 4 eventos organizados pela Twintex.

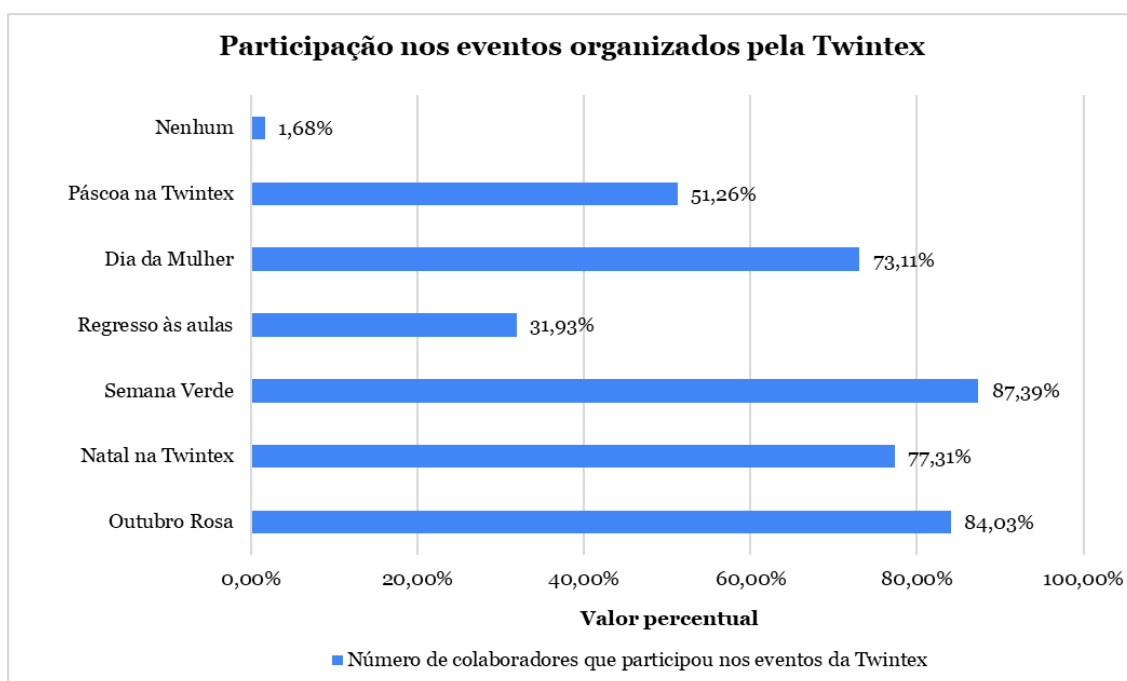


Figura 5 - Participação dos colaboradores nos eventos organizados pela Twintex.

Fonte: elaboração própria.

Na Questão 9, de modo a compreender a relação entre os colaboradores e a gestão da organização durante o período pandémico, foi perguntado a cada participante qual a sua perceção acerca da questão “Durante a Pandemia sentiu que a Twintex comunicou de forma clara consigo?”. Nesta questão, foi obtido um total de 80,67% de respostas

positivas³¹, face a 5,04% de respostas negativas³². Tal significa que apenas 6 inquiridos possuem uma percepção negativa acerca da forma como a Twintex comunicou com os colaboradores. É de salientar que a maioria da amostra (53,78%) votou na opção “concordo”, enquanto a opção “discordo totalmente” foi a que teve menos expressão, tendo sido votada por 2 inquiridos. Verificou-se ainda que 14,29% da amostra selecionou a opção neutra “não concordo nem discordo”, demonstrando que estes colaboradores apesar de não terem uma percepção negativa acerca da forma como a Twintex comunicou com os colaboradores durante a pandemia, também não consideram que a organização comunicou de forma clara.

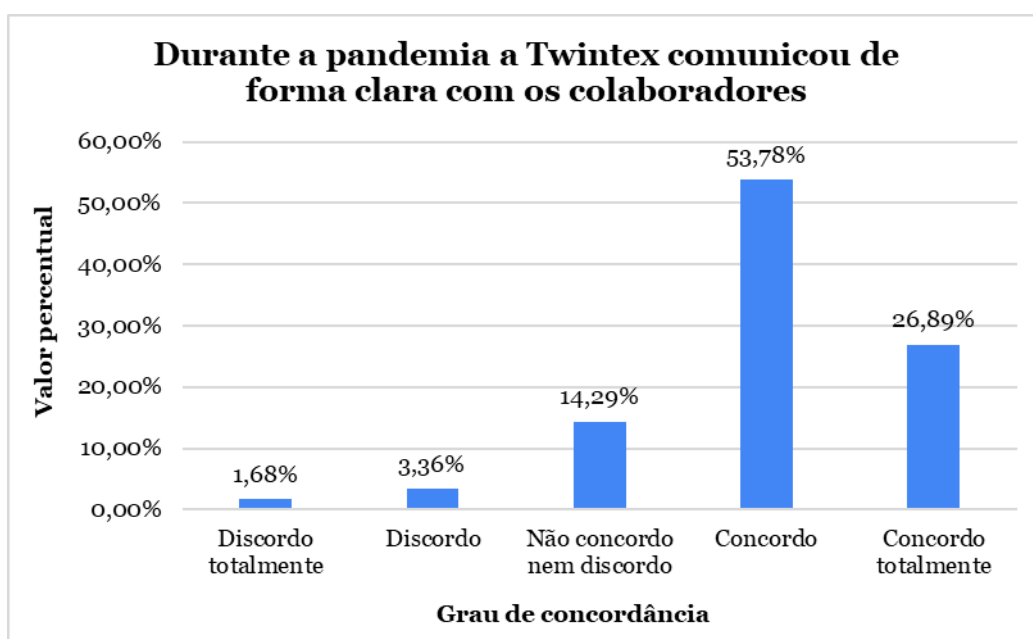


Figura 6 -Percepção dos colaboradores sobre a comunicação da Twintex durante a pandemia.

Fonte: elaboração própria.

A Questão 10 do inquérito teve como objetivo conhecer quais os meios de comunicação mais utilizados pela Twintex durante o período pandémico, de acordo com a percepção dos colaboradores. Para o efeito, foi solicitado que cada participante identificasse apenas os 3 meios de comunicação mais utilizados pela Twintex durante a pandemia. Como demonstra a Figura 7, verificou-se que uma grande parte da amostra considerou que o “email” foi o meio de comunicação mais utilizado durante a pandemia, representando um total de 92,44% das seleções dos participantes.

³¹ Inclui as opções de resposta “concordo” e “concordo totalmente”.

³² Inclui as opções de resposta “discordo” e “discordo totalmente”.

É de salvaguardar que a seguir à comunicação digital, a comunicação impressa sob a forma de “cartazes impressos” (59,66%), a comunicação proveniente dos telefones internos (36,97%) e as “reuniões de trabalho” (36,13%) foram consideradas pela amostra os meios de comunicação mais utilizados na pandemia. Já os meios considerados menos utilizados pela Twintex durante a pandemia foram os “eventos” e a “comunicação nas televisões”, ambos selecionados por 7 inquiridos.

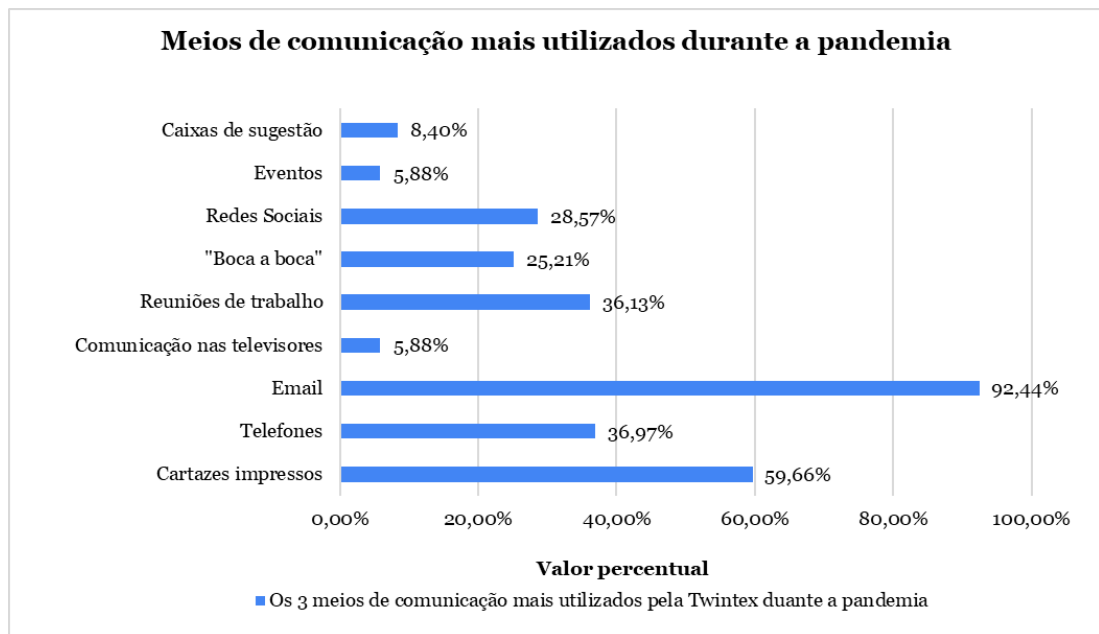


Figura 7 - Meios de comunicação mais utilizados na Twintex durante a pandemia.

Fonte: elaboração própria.

De forma a conhecer a perceção dos colaboradores acerca do ambiente interno organizacional e ainda acerca do processo de tomada de decisão durante o período pandémico foi colocada a Questão 11: “Considera que a Twintex comunicou de forma clara a razão de continuar em funcionamento durante as quarentenas?”. Como demonstra a Figura 8, houve um total de 83,19% respostas positivas, face a 5,04% de respostas negativas. É de salientar que existe uma diferença considerável entre os extremos, sendo que a opção “concordo totalmente” beneficia de 21,01% da seleção dos inquiridos, enquanto a opção “discordo totalmente” é a que teve menos expressão e foi selecionada por 2 inquiridos. Ademais, a Figura 8 demonstra que 11,76% selecionou a opção neutra “não concordo nem discordo”, o que significa que uma parte dos colaboradores inquiridos não possui uma perceção positiva nem negativa acerca desta questão.

À semelhança da Questão 11, a questão “Considera que no período pandémico houve um crescimento da utilização de meios digitais como o email?”, também possui resultados

maioritariamente positivos, uma vez que 92,44% dos participantes selecionou a opção “concordo” (68,07%) ou “concordo totalmente” (24,37%). Segundo a Figura 8, as opções menos selecionadas pela amostra foram o “discordo” que foi selecionada por 1 inquirido e o “discordo totalmente” votado por 2 inquiridos. Tal significa que a maioria dos colaboradores inquiridos considera que houve um crescimento da utilização da comunicação digital durante a pandemia.

Já na Questão 13 solicitou-se aos participantes que manifestassem a sua opinião acerca do processo de tomada de decisão e relação entre colaboradores e gestão da organização. Neste sentido, no que diz respeito à questão “Considera que as caixas de sugestão podem ser importantes para que os colaboradores se sintam ouvidos?”, foi obtido um total de 92,44% respostas positivas, como demonstra a Figura 8, sendo que a maioria da amostra selecionou a opção “concordo” (54,62%). À semelhança das questões 11 e 12, as opções “discordo totalmente”, selecionada por 1 inquirido, e “discordo”, votada por 2 inquiridos, foram as que tiveram menos expressão.

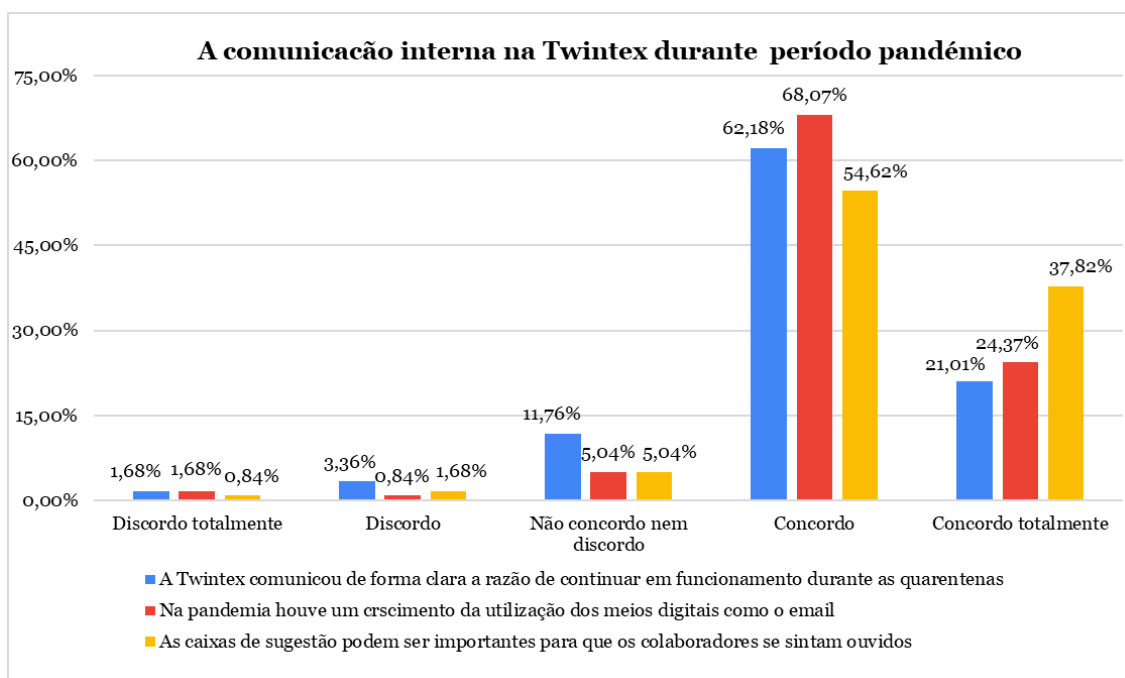


Figura 8 - Grau de concordância dos colaboradores sobre a comunicação interna da Twintex durante a pandemia.

Fonte: elaboração própria.

Neste sentido, verifica-se que nas quatro questões que incluem a Escala Likert (Questões 9, 11, 12 e 13), a opção de resposta que teve mais expressão foi o “concordo” que apresentou valores entre os 53,8% e os 68,1%. Ademais, como demonstra a Tabela 5, nestas quatro questões, a maioria da amostra selecionou respostas com uma ponderação

positiva, sendo que as Questões 12 e 13 foram aquelas que somaram maior percentagem positiva relativamente às escolhas da amostra (92,5%)³³.

Tabela 5 – Ponderação das questões com Escala Likert.

Questões	Respostas negativas ³⁴	Respostas “neutra”	Respostas positivas ³⁵
Q9: Durante a pandemia sentiu que a Twintex comunicou de forma clara consigo?	5,1%	14,3%	80,7%
Q11: Considera que a Twintex comunicou de forma clara a razão de continuar em funcionamento durante as quarentenas?	5,1%	11,8%	83,2%
Q12: Considera que no período pandémico houve um crescimento da utilização de meios digitais como o email?	2,5%	5%	92,5%
Q13: Considera que as caixas de sugestão podem ser importantes para que os colaboradores se sintam ouvidos?	2,5%	5%	92,5%

Fonte: Elaboração própria

³³ A Questão 12 registou um total de 92,5% de respostas positivas, no qual 68,1% da amostra selecionou a opção “concordo” e 24,4% selecionou a opção “concordo totalmente”.

³⁴ Incluí as opções de resposta “discordo totalmente” e “discordo”.

³⁵ Incluí as opções de resposta “concordo totalmente” e “concordo”.

Capítulo 5 – Discussão dos Dados

Após a apresentação e análise dos dados obtidos via inquérito e através das entrevistas realizadas, é relevante refletir sobre estes tendo em conta os quatro objetivos de investigação, a fim de poder-se responder à pergunta de investigação.

5.1. Ferramentas e práticas de comunicação interna em situação de crise pandémica (objetivo 1)

As organizações são redes comunicacionais compostas por indivíduos que interagem entre si das mais variadas formas. Na Comunicação Interna Organizacional, cada organização possui um conjunto de ferramentas e práticas comunicacionais próprios que se adequam às suas características, ambiente e objetivos (Dévényi, 2016, p.6). Cabe à gestão das organizações fazer uma seleção apropriada dos canais de comunicação a utilizar na comunicação quotidiana entre a organização e os seus *stakeholders*.

Aquando do surgimento de uma crise, a Comunicação Interna ganha relevância, na medida em que passa a ser uma ferramenta de comunicação informativa, bem como de comunicação relacional, possibilitando reduzir a incerteza no ambiente organizacional proteger a imagem da organização e fomentar a confiança interna (Heide & Simonsson, 2021, p. 258; Caetano et al., 2006, p. 36; Einwiller et al., 2021). No caso da crise pandémica provocada pela Covid-19, houve uma necessidade de comunicar e sensibilizar mais os indivíduos, pelo que, não só o fluxo comunicacional interno organizacional aumentou de forma geral, como a gestão das organizações viu-se obrigada a recorrer a diferentes canais de comunicação (Pina, 2022, p. 194; Bojadjev & Vanena, 2021, p. 173).

Com vista a compreender se a pandemia modificou as ferramentas e práticas comunicacionais da Twintex, foi necessário conhecer quais as ferramentas e práticas comunicacionais utilizadas no período pré-pandemia e quais as que surgiram com a crise pandémica (Objetivo 1). Em relação aos canais de comunicação tradicionais utilizados na Twintex, destacam-se os cartazes impressos, a comunicação do “boca a boca” e as reuniões de trabalho presenciais, como demonstra a Tabela 6. No que diz respeito aos canais de comunicação digital destaca-se o *email* que é apontado como o canal digital principal, quer pelos entrevistados, quer pelos participantes do inquérito. É de salientar que na Questão 6 do inquérito que visava compreender quais os meios de comunicação conhecidos pelos trabalhadores da empresa têxtil, as redes sociais surgem como o segundo canal com maior expressão (Figura 4). A Tabela 6 sintetiza as perceções dos

entrevistados e dos inquiridos acerca dos canais de comunicação usados na Twintex, no qual é visível que as respostas destes coincidem.

Tabela 6 - Canais de comunicação utilizados na Twintex no período pré-pandemia e durante a pandemia.

Utilização dos canais de comunicação	Entrevista 1	Entrevista 3	Inquéritos
Canais de comunicação tradicional	Comunicação impressa Comunicação do “boca a boca”	Reuniões de trabalho presenciais Comunicação do “boca a boca”	Reuniões de trabalho Comunicação impressa
Canais de comunicação digital	Email	Email	Email Redes sociais
Surgimento da pandemia da Covid-19	Reforço da comunicação digital (email) Comunicação impressa permaneceu Surgiram as reuniões virtuais e o teletrabalho	Reforço da comunicação digital (email) Comunicação do “boca a boca” permaneceu Aumento da frequência das reuniões de trabalho presenciais	Email Comunicação impressa Telefones Reuniões de trabalho

Fonte: elaboração própria.

Com o surgimento da crise pandémica, a Comunicação Interna modificou-se na Twintex, uma vez que, de acordo com os entrevistados e participantes do inquérito, houve um reforço da comunicação digital, tendo o *email* sido apontado como o canal de comunicação mais utilizado durante a pandemia, com uma expressão de 92,44% que se destaca face aos restantes meios (Figura 7). Ademais, na Questão 12 do inquérito, os dados obtidos demonstram que uma grande maioria da amostra “concorda” (68,07%) ou “concorda totalmente” (24,37%) que durante o período pandémico houve um crescimento da utilização do email na Comunicação Interna da Twintex (Figura 8).

Durante a crise pandémica, verificou-se ainda que a comunicação impressa e do “boca a boca” permaneceram, enquanto as reuniões de trabalho passaram a ser mais frequentes, tendo ainda sido realizadas virtualmente entre a organização e clientes/fornecedores, bem como entre o público interno, aquando da aplicação de teletrabalho em casos pontuais.

A crise pandémica contribuiu para uma transformação digital acelerada nas organizações com a inclusão e reestruturação de canais e ferramentas de comunicação interna (Moreira, 2022, p. 20; Neill & Bowen, 2021; Smolağ & Ślusarczyk, 2021, p. 54; Moreira, 2022, p. 20). No caso da Twintex, a gestão adotou como estratégia para colmatar as restrições de circulação, a realização de reuniões virtuais via *Zoom* e *Microsoft Teams* com os seus clientes e fornecedores (Entrevista 1, 16 de dezembro de 2022), com vista a manutenção das relações entre os *stakeholders*. Esta prática, apesar de ter sido adotada como resposta à crise pandémica, permanece na estratégia comunicacional e empresarial da Twintex. Para além da inclusão de novas ferramentas comunicacionais, durante a pandemia da Covid-19, houve um reforço de práticas, tais como as reuniões presenciais que, não só passaram a ser mais frequentes (entre duas a três vezes por semana), como a gestão compreendeu que a realização destas de forma assídua contribuiria para o alcance de melhores resultados (Entrevista 3, 16 de março de 2023). Neste sentido, após a crise pandémica, esta prática ainda perdura na organização, na medida em que a gestão considera que as reuniões assíduas são uma ferramenta para transmitir objetivos, antecipar e analisar problemas e uma oportunidade de aproximar o público interno (Entrevista 3, 16 de março de 2023).

Deste modo, verifica-se que na Twintex a crise pandémica contribuiu para o reforço de ferramentas comunicacionais, como a comunicação impressa e a comunicação do “boca a boca” que foram cruciais na divulgação da informação acerca das normas sanitárias e procedimentos internos. Ademais, a pandemia da Covid-19 permitiu o crescimento do uso da comunicação digital na organização, através das plataformas e *softwares* utilizados nas reuniões virtuais.

5.2. Perceção dos colaboradores e chefias sobre as práticas de comunicação interna (objetivo 2)

A crise pandémica da Covid-19 provocou algumas mudanças no seio das organizações, quer na gestão empresarial, quer na gestão da comunicação. Como refere Pombeiro (2022, p. 199), durante a pandemia, “O *focus* da organização passou a ser o de proteger as pessoas e garantir condições de saúde e segurança para que o negócio não parasse, ao mesmo tempo que se reviam as prioridades estratégicas, adaptando-se à nova realidade”. À semelhança de outras organizações, a Twintex também implementou um conjunto de práticas comunicacionais durante a crise pandémica. Na Tabela 7 é observável a perceção dos três entrevistados e dos participantes do inquérito acerca das práticas comunicacionais implementadas durante a pandemia da Covid-19.

Tabela 7 - Percepção das chefias e dos trabalhadores acerca das práticas comunicacionais implementadas durante a pandemia.

Práticas comunicacionais	Entrevista 1	Entrevista 3	Inquéritos
Comunicação formal	Comunicação impressa aliada à comunicação digital na transmissão de informações sobre a Covid-19 Comunicação digital e uso de telefones internos aumentou Realização de reuniões virtuais com clientes e fornecedores	Maior frequência de reuniões de trabalho na produção Comunicação digital e uso de telefones internos aumentou Realização de reuniões virtuais com clientes e fornecedores	Há um maior crescimento do uso do <i>email</i> O <i>email</i> é o meio mais usado, seguido dos cartazes impressos, telefones internos e reuniões de trabalho
Comunicação informal	Sofreu alterações fruto das restrições sanitárias	A comunicação “boca a boca” é a principal forma de comunicação	
Comunicação simétrica	Uso de caixas de sugestão Realização de reuniões de trabalho	Escuta ética através da realização de reuniões frequentes onde se promove a participação	Uso de caixas de sugestão
Confiança organizacional	Na fase inicial da pandemia houve medo e incompreensão na permanência de funcionamento	Na fase inicial da pandemia houve resistência ao uso de máscara	Percepção positiva no que diz respeito à continuação das operações durante as quarentenas

Fonte: elaboração própria.

De acordo com as responsáveis de Recursos Humanos e Relações Públicas, a comunicação informal da Twintex sofreu alterações fruto das normas sanitárias implementadas. A percepção das responsáveis de Recursos Humanos e Relações Públicas acerca das práticas comunicacionais implementadas durante a pandemia indica que a Twintex aliou a comunicação impressa à comunicação digital, transmitindo frequentemente as informações sobre a Covid-19 e procedimentos. Ademais, os três entrevistados consideram que a comunicação digital, sob a forma do *email* e das reuniões virtuais, cresceu como prática interna durante a pandemia, à semelhança do uso de telefones internos entre colaboradores. Neste sentido, o testemunho dos entrevistados

demonstra que a comunicação formal sofreu alterações durante a pandemia da Covid-19 (Tabela 7).

Os dados obtidos pelo inquérito realizado aos colaboradores indicam que a comunicação formal foi a mais utilizada durante a pandemia na Twintex. Como demonstra a Figura 7, para a amostra, o *email* foi o meio mais utilizado, seguido dos cartazes impressos, dos telefones internos e das reuniões de trabalho. No que diz respeito às reuniões de trabalho, o testemunho dos entrevistados indica que durante a crise pandémica as reuniões passaram a ser realizadas com mais frequência, não só para transmitir objetivos e procedimentos organizacionais, como também para ouvir, aproximar e motivar os colaboradores. Neste sentido, verifica-se que durante o período pandémico a gestão atendeu à escuta ética e promoveu a comunicação simétrica, algo que já praticava na pré-crise através das caixas de sugestão.

Como refere Einwiller et al. (2021, p. 247), a prática de uma comunicação simétrica no seio das organizações, não só fomenta o vínculo emocional entre o público interno, como contribui para o crescimento da confiança organizacional. Na entrevista com a responsável de Recursos Humanos é sublinhado que, na fase inicial da crise pandémica, “Os colaboradores sentiam medo e necessidade de se protegerem em casa. Face a isso, a Twintex tinha de mostrar e fazê-las sentir que estávamos a fazer tudo para as proteger do vírus” (Entrevista 1, 16 de dezembro de 2022). Ademais, o testemunho dos três entrevistados demonstra que inicialmente houve alguma resistência e incompreensão por parte do público interno relativamente à permanência do funcionamento das operações e à obrigatoriedade do uso de máscara decretada pela organização durante o horário laboral.

Porém, os dados recolhidos através do inquérito demonstram que 83,19% da amostra tem uma perceção positiva acerca da questão “A Twintex comunicou de forma clara a razão de continuar em funcionamento durante as quarentenas” (Figura 8). Apesar de estes não serem dados recolhidos no auge da crise pandémica onde imperava o medo e incerteza, estes indicam que no pós-crise os colaboradores possuem uma perceção positiva acerca das decisões tomadas pela gestão da Twintex relativamente à continuação das operações. É de salvaguardar que os participantes do inquérito demonstram também ter uma perceção positiva no que diz respeito à Comunicação Interna praticada pela Twintex durante a crise pandémica, no qual foram selecionadas um total de 80,67% de respostas positivas (Figura 6).

Deste modo, verifica-se que na ótica dos colaboradores e das chefias no período pandémico houve alterações das práticas comunicacionais, designadamente na comunicação formal e informal, devido à necessidade da organização se ajustar à crise

pandémica vivida e às consequentes normas e procedimentos implementados. Ademais, ao nível da comunicação simétrica e confiança organizacional as perceções das chefias e colaboradores indicam que as práticas de comunicação interna implementadas durante a crise são positivas.

5.3. Processo de tomada de decisão na gestão de risco (objetivo 3)

Na gestão de risco, a Comunicação Interna Organizacional desempenha duas funções principais: (1) transmitir as informações necessárias acerca da crise ao público interno, permitindo reduzir a incerteza, fomentar a confiança organizacional e proteger a imagem da organização (Heide & Simonsson, 2021, p. 258; Caetano et al., 2006, p. 36); e (2) promover a comunicação simétrica e a escuta organizacional, a fim de reforçar o vínculo emocional entre a organização e o público interno (Einwiller et al. 2021, p. 247). Para Qin e Men (2022, p. 15), a escuta organizacional, que implica que a gestão da organização ouça e responda aos interesses do público interno, pode contribuir para o crescimento da confiança organizacional. Neste sentido, a escuta organizacional, a par da participação do público interno no processo de tomada de decisão, são ferramentas que podem auxiliar uma organização a manter a situação de crise controlada.

Relativamente ao processo de tomada de decisão na Twintex, os entrevistados afirmaram que existe cooperação entre a gestão e os vários departamentos da organização. Apesar da administração ser a responsável pela tomada de decisão, esta procura ouvir os colaboradores e envolvê-los na tomada de decisões, seja através das caixas de sugestão, seja através das reuniões de trabalho, onde impera a comunicação simétrica (Entrevista 1, 16 de dezembro de 2022 e Entrevista 3, 16 de março de 2023). Ademais, os dados provenientes do inquérito demonstram que 92,44% da amostra tem uma perspetiva positiva acerca das caixas de sugestão serem uma ferramenta importante para que os colaboradores se sintam ouvidos dentro da organização (Figura 8).

No que diz respeito à decisão da continuação do funcionamento das operações, os entrevistados referiram que esta foi tomada exclusivamente pela administração e contra a perspetiva dos colaboradores (Entrevista 1, 16 de dezembro de 2022 e Entrevista 3, 16 de março de 2023). Apesar de numa fase inicial ter existido descontentamento, passado o auge da crise, esta decisão é vista como acertada pelos responsáveis de departamento entrevistados e pelos participantes do inquérito.

Durante a crise pandémica, os entrevistados referiram que não se utilizaram as caixas de sugestão e que a administração foi a responsável pela tomada de decisões, no entanto, a

voz dos colaboradores foi tida em conta através de reuniões de trabalho mais frequentes entre a gestão e os vários departamentos. Segundo os dados recolhidos através do inquérito, as reuniões de trabalho constituem o segundo meio preferencial da amostra, com uma ponderação de 53,78% (Figura 4). Sendo as reuniões de trabalho uma ferramenta comunicacional utilizada pela Twintex para transmitir informações, escutar os colaboradores e trocar ideias, o facto de tais reuniões serem consideradas um meio preferencial pode significar que a amostra valoriza a escuta organizacional, a comunicação simétrica e o envolvimento do público interno no processo de tomada de decisão.

Porém, é de salientar que as reuniões de trabalho são apontadas como o quarto canal de comunicação mais utilizado pela Twintex durante a pandemia, com uma expressão de 36,13% (Figura 7). Tal significa que as reuniões de trabalho, no qual há espaço para a comunicação “face a face” e bilateral, foram menos utilizadas pela organização na pandemia quando comparadas com canais de comunicação digital como o *email* (92,44%) e de comunicação impressa (59,66%).

Verifica-se, assim, que na ótica das chefias e colaboradores da Twintex, apesar de a administração ser a responsável pela tomada de decisões, há um envolvimento e uma cooperação entre a gestão e os colaboradores no processo de tomada de decisão. Ademais, verifica-se que as chefias e os colaboradores valorizam a participação do público interno nos assuntos laborais, seja na resolução de problemas, seja na implementação de medidas. Exemplo disso, é o facto de as caixas de sugestão serem consideradas pelos colaboradores uma ferramenta importante de escuta e envolvimento organizacional e ainda, as reuniões de trabalho serem perçecionadas como uma prática que aumentou a frequência com a pandemia e que permite a comunicação simétrica.

5.4 Relevância da comunicação interna durante a pandemia (objetivo 4)

A crise pandémica da Covid-19 obrigou a gestão das organizações, bem como os profissionais de comunicação, a readaptarem-se e a criarem estratégias que permitissem minimiar os efeitos da crise (*Institute for Public Relations & Peppercomm*, 2020, p. 1; Ragan, 2020, p. 3). Na Twintex, uma das respostas à crise pandémica passou por recorrer a diferentes canais de comunicação, utilizando a comunicação impressa aliada à comunicação digital (Entrevista 1, 16 de dezembro de 2022). Segundo os entrevistados e inquiridos, enquanto a comunicação impressa durante a pandemia permaneceu com a mesma frequência de utilização, sendo um dos canais de comunicação mais utilizados

pela Twintex (Figura 7), o recurso ao *email* teve um crescimento com a pandemia da Covid-19 (Figura 8).

De acordo com estudos realizados, os profissionais de comunicação ganharam relevância na gestão de crise, não só devido à necessidade de as organizações transmitirem informações acerca da crise pandémica e procedimentos a adotar, como também devido ao seu papel na relação entre a organização e público interno (*Institute for Public Relations & Peppercomm*, 2020, p. 1; Ragan, 2020, p. 6). Na Twintex, verificou-se que houve uma necessidade de comunicar mais internamente, pelo que a gestão da Twintex ganhou o hábito de realizar reuniões frequentemente com os colaboradores (Entrevista 3, 16 de março de 2023). Além disso, canais como os telefones internos voltaram a ser mais utilizados na transmissão da informação acerca do processo produtivo.

Neste sentido, verifica-se que as práticas comunicacionais se alteraram na Twintex com a eclosão da pandemia, nomeadamente ao nível da comunicação formal e informal. Os tempos atípicos e de incerteza conduziram a uma reestruturação da estratégia empresarial e comunicacional, onde a gestão de comunicação da organização desempenhou um papel relevante na gestão de crise, quer a nível sanitário, quer a nível da relação entre a organização e o público interno.

Assim, em resposta à pergunta de investigação “O contexto pandémico originado pela Covid-19 contribuiu para a reestruturação da Comunicação Interna da Twintex?”, conclui-se que as chefias e os colaboradores da Twintex consideram que a crise pandémica provocada pela Covid-19 alterou as ferramentas, práticas e estratégias comunicacionais utilizadas na Comunicação Interna Organizacional da Twintex. O contexto pandémico obrigou a gestão da Twintex a readaptar a sua estratégia empresarial e comunicacional face à crise sanitária vivenciada. Tal implicou a adoção de várias ferramentas comunicacionais, nomeadamente a comunicação impressa aliada à comunicação digital; o aumento da frequência das reuniões de trabalho; a implementação de novas práticas como as reuniões virtuais e o teletrabalho em casos pontuais; e ainda a necessidade criar estratégias de comunicação relacional em contexto pandémico, com vista o fomento do vínculo entre a organização e o público interno.

Conclusões

A presente dissertação de mestrado teve como objetivo principal compreender de que forma o contexto pandémico provocado pela Covid-19 alterou ou não a praxis da Comunicação Interna Organizacional. Para o efeito, foi estudada uma única organização, a Twintex – Indústria de Confeções, Lda., no qual foram analisadas as perceções das chefias e colaboradores acerca das práticas comunicacionais existentes na Twintex.

Numa primeira fase, procedeu-se à pesquisa bibliográfica dos conceitos-chave desta investigação, analisando a visão de diversos autores. Entre os conceitos teóricos estudados destacam-se a Comunicação Interna Organizacional, os canais de comunicação, as barreiras à comunicação, a Comunicação de Crise e a relação entre a Comunicação Interna e a crise pandémica da Covid-19. A fundamentação teórica, presente nos dois capítulos iniciais, serviu de fundamento ao problema de investigação e ainda de suporte para a aplicação das técnicas metodológicas, designadamente as entrevistas exploratórias e a construção do inquérito.

As entrevistas realizadas às duas responsáveis de departamento dos Recursos Humanos e das Relações Públicas foram cruciais para conhecer a organização e as suas práticas e ferramentas comunicacionais, bem como para criar as variáveis de estudo. Além disso, essas entrevistas permitiram recolher o seu testemunho acerca das práticas comunicacionais implementadas no período pandémico e principais diferenças face ao período não-pandémico. Os inquéritos aplicados aos colaboradores da Twintex, por sua vez, foram determinantes para conhecer a sua perceção acerca da problemática em estudo. Já a entrevista ao Diretor Geral de Produção decorreu numa fase posterior à aplicação dos inquéritos, no qual foi recolhido o seu testemunho acerca das práticas de Comunicação Interna nas linhas de produção. Adicionalmente, os dados obtidos pelos inquéritos serviram de base para algumas questões colocadas ao entrevistado.

A Twintex – Indústria de Confeções, Lda. é uma empresa de confeção têxtil que aposta na Comunicação Interna, através da criação de um conjunto de iniciativas que visam envolver e sensibilizar o seu público interno. A gestão da organização vê a Comunicação Interna como uma ferramenta que permite interagir, informar e motivar os colaboradores. No que diz respeito aos objetivos específicos traçados no capítulo metodológico, verifica-se que todos eles foram alcançados.

O primeiro objetivo visava conhecer quais as ferramentas de comunicação interna utilizadas no período pré-pandemia e quais as que surgiram com a crise pandémica. A partir das entrevistas exploratórias e da aplicação do inquérito, verificou-se que houve alterações na utilização das ferramentas comunicacionais durante a pandemia. Os

testemunhos das chefias e dos colaboradores permitem concluir que a crise pandémica contribuiu para (1) o reforço da utilização da comunicação impressa e da comunicação do “boca a boca” que foram cruciais na transmissão de informações acerca da Covid-19 e de procedimentos internos em período pandémico; (2) o crescimento da comunicação digital na Twintex, nomeadamente do *email* e das reuniões virtuais; e (3) o aumento da frequência de reuniões de trabalho entre chefias e colaboradores.

No que diz respeito ao segundo objetivo, que visava compreender a perceção das chefias e dos colaboradores acerca das práticas comunicacionais utilizadas na Twintex, concluiu-se que houve alterações na comunicação formal, uma vez que a organização passou a usar diferentes canais na comunicação quotidiana, nomeadamente a comunicação digital aliada à comunicação impressa, e ainda a adoção de novas práticas como as reuniões virtuais. Também na comunicação informal registaram-se modificações devido à implementação de medidas sanitárias que exigiam um maior distanciamento físico entre colaboradores, nomeadamente na hora das refeições. A comunicação simétrica foi percecionada de forma positiva durante a crise pandémica, devido ao facto de a gestão ter realizado reuniões de trabalho com as chefias e colaboradores, criando espaço para o diálogo e escuta organizacional. Ao nível da confiança organizacional as chefias reconhecem que, numa fase inicial da crise pandémica, houve alguma resistência e medo por a Twintex continuar a operar em formato presencial. Porém, após a crise, quer as chefias quer os colaboradores reconhecem que a decisão da gestão de continuar as operações foi acertada.

O terceiro objetivo tinha como propósito compreender a perceção das chefias e dos colaboradores acerca do processo de tomada de decisão na gestão do risco em contexto de trabalho. Para as chefias e colaboradores da Twintex, existe envolvimento do público interno no processo de tomada de decisão, seja através da utilização de caixas de sugestão seja através das reuniões de trabalho semanais com os seus responsáveis. Ademais, as reuniões de trabalho, percecionadas como uma ferramenta que fomenta a comunicação simétrica, aumentaram a sua frequência durante a pandemia, sendo uma prática que permanece até hoje na organização. Desta forma, a perceção dos colaboradores e gestão demonstra que durante a pandemia existiu participação do público interno no processo de tomada de decisão.

Relativamente ao quarto objetivo, verificou-se que a Comunicação Interna na Twintex ganhou relevância na estratégia empresarial, uma vez que o contexto pandémico fez com que a gestão da comunicação tivesse um papel ativo na gestão do risco e conduzisse a uma reestruturação da estratégia empresarial com a implementação de novos procedimentos internos, como a desinfeção do local de trabalho e a alteração de práticas,

tais como o hábito de fazer reuniões frequentes e a eliminação de visitas às instalações da organização e ao estrangeiro. Ademais, assistiu-se a uma alteração dos canais de comunicação utilizados entre a gestão e o público interno, bem como a uma mudança dos assuntos abordados na Comunicação Interna, uma vez que se passaram a incluir temáticas como cuidados a ter com o vírus e procedimentos sanitários no decorrer das operações. Estas alterações na estratégia empresarial e comunicacional contribuíram para uma reestruturação da Comunicação Interna da Twintex.

Assim, em resposta à Pergunta de Investigação “O contexto pandémico originado pela Covid-19 contribuiu para a reestruturação da Comunicação Interna da Twintex?”, conclui-se que na ótica das chefias e dos colaboradores da Twintex a crise pandémica provocada pela Covid-19 alterou as ferramentas e práticas comunicacionais, contribuindo para a reestruturação da Comunicação Interna da organização.

No que diz respeito aos constrangimentos surgidos no decorrer da investigação, salienta-se o facto da organização não ter autorizado a divulgação do inquérito entre os colaboradores através do *email* interno da organização, algo que poderia ter contribuído para a obtenção de uma amostra maior e, conseqüentemente, uma maior relevância estatística. Ademais, a recolha de inquéritos por questionário incompletos ou preenchidos incorretamente impossibilitou o alargamento da amostra e uma maior robustez dos dados. Não obstante o alcance de todos os objetivos traçados, nesta investigação é possível indicar algumas limitações, tais como o facto de a análise dos dados ter como base a estatística descritiva, ao invés da probabilística, pelo que não foi possível estabelecer-se correlações na análise dos dados, designadamente em relação aos dados sociodemográficos. Também o facto de o inquérito não ter sido aplicado aos colaboradores da Twintex no auge da crise pandémica constitui uma limitação, no sentido em que tal poderia originar resultados diferentes daqueles que foram obtidos.

Neste sentido, para futuras investigações da área de Comunicação Interna propõe-se que os investigadores atendam às alterações que a crise pandémica trouxe ao nível das práticas comunicacionais, no sentido de averiguar a eficácia da Comunicação Interna presencial e virtualmente, verificando as principais diferenças e semelhanças entre organizações que adotam como estratégia empresarial o funcionamento das operações e a comunicação à distancia, e entre as organizações que desenvolvem as suas operações presencialmente.

Referências bibliográficas

- Abreu, T. M. B., & Bazoni, M. C. (2016). Como superar barreiras na comunicação nas organizações. *Revista Dito Efeito*, 7(11), 74-94. [10.3895/rde.v7n11.4078](https://doi.org/10.3895/rde.v7n11.4078)
- Acuña, B. P., Domínguez D. C., & Navarro, P. B. (2017) Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui – Revista Latinoamericana de Comunicación*, 134, 315-330. <https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i134.2697>
- Appolinário, F. (2012). *Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa*. (2º Ed.). Cengage learning.
- Bancaleiro, J. (2022). The best is yet to come. In Bancaleiro, J. & Moreira, N. (Eds). *Gestão de Pessoa em Tempo de Pandemia*. (pp. 13-17). Editora RH.
- Baron, A. (2006). Aligning Internal Employee Communication with Business Strategy. In Gillis, T. L. (Ed.). *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership* (93-107). Jossey-Bass.
- Bojadjev, M. I., & Vaneva, M. (2021). The impact of COVID-19 crisis on a company's internal communication. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 19(2), 239-256. <https://doi.org/10.7906/indecs.19.2.5>
- Bordean, I. (2009). Improving Internal Communication, a Tool for Increasing Organizacional Performance. *EIRP Proceedings*, (4)1, 769-775.
- Branquinho, L. (2022). Uma aventura dentro de outra aventura. In Bancaleiro, J. & Moreira, N. (Eds). *Gestão de Pessoas em Tempo de Pandemia*. (pp. 28-31). Editora RH.
- Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo*, 18(33), 91-102. [10.14195/2183-5462_33_6](https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6)
- Caeiro, C. (2022). Confronto ou conforto. In Bancaleiro, J. & Moreira, N. (Eds). *Gestão de Pessoa em Tempo de Pandemia*. (pp. 42-45). Editora RH.
- Caetano, J. Vasconcelos, M. & Vasconcelos, P. (2006). *Gestão de Crise*. Editorial Presença.

- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2021). La comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional. *Obra digital*, (20), 133-148. <https://doi.org/10.25029/od.2021.293.20>.
- Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P. & Torres-Martín, J. L. (2022). El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la COVID-19. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 55, 29-51. <http://doi.org/10.15198/seeci.2022.e768>
- Coombs, W. T. (2010). Parameters for Crisis Communication. In Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (Eds). *The Handbook of Crisis Communication*. John Wiley & Sons Ltd, 17- 53.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (3º Ed.). Sage.
- Cunha, P. M. (2006). Crises Organizacionais: Ameaças ou Oportunidades. In Mendes, A. M. & Pereira, F. C. (Eds.). *Crises: de Ameaças a Oportunidades – Gestão Estratégica de Comunicação de Crises*. (pp. 143- 159). Edições Sílabo.
- Curvello, J. J. A. (2012). *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*. (2º Ed.). Casa das Musas.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1984). Information Richness: a new approach to managerial behavior and organizational design. In Staw, B. & Cummings, L. L. (Eds.). *Research in organizational behavior*, 6, 1-60.
- Daymon, C. & Holloway, I. (2011). *Qualitative research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. (2º Ed.). Routledge.
- Dévényi, M. (2016). The role of integrative strategies and tactics in HR negotiations. *Strategic Management*, 21(2), 32-36.
- Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Edelman. (2021). *2021 Annual Edelman Trust Barometer*. <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-03/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer.pdf>

- Einwiller, S., Ruppel, C. & Stranzl, J. (2021). Achieving employee support during the COVID-19 pandemic – the role of relational and informational crisis communication in Austrian organizations. *Journal of Communication Management*, 25(3), 233-255. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2020-0107>
- Eurocid. (s. d.). COVID-19: Medidas de apoio financeiro. <https://eurocid.mne.gov.pt/artigos/covid-19-medidas-de-apoio-financeiro>
- Fearn-Banks, K. (2007). *Crisis communications: A casebook approach*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Frandsen, F. & Johansen, W. (2011). The study of internal crisis communication: towards an integrative framework. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 347-361. <https://doi.org/10.1108/13563281111186977>
- Gillis, T. L. (2006). Internal Communication Media. In Gillis, T. L. (Ed.), *The IABC handbook of organizational communication: a guide to internal communication, public relations, marketing and leadership*. (257-267). John Wiley & Sons.
- Goman, C. K. (2006). Change Communication: Twelve Questions to Ask Before Communicating Change. In Gillis, T. L. (Ed.). *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership* (122-135). Jossey-Bass.
- Gonçalves, G., Piñeiro-Naval, V. & Sá, S. (2022). Risk communication and disinformation in Portugal: how media consumption affects understanding of Covid health-protective messages. In R. Tench, J. Meng & A. Moreno (Eds). *Strategic Communication in a Global Crisis*, 112-131. Routledge.
- Gonçalves, G., Piñeiro-Naval, V., & Toniolo, B. (2021). Who do the Portuguese trust? Government communication management in the Covid-19 pandemic. *Comunicação e Sociedade*, 40, 169-187. [https://doi.org/10.17231/comsoc.40\(2021\).3251](https://doi.org/10.17231/comsoc.40(2021).3251)
- Gonçalves, J., Antunes, J. & Camilo, D. (2023, janeiro 23). Mapas e Números do Coronavírus. *Renascença*. <https://coronavirus.rr.sapo.pt/>
- Grabuschnig, M., & Vizgirdaitė, J. (2015). The role of employee magazines as an internal communication tool in international organisations (Case of Automotive Industry in Germany and South Africa). *Informacijos mokslai*, (72), 33-55. <https://doi.org/10.15388/Im.2015.72.9220>

- Graham, G. H., Unruh, J., & Jennings, P. (1991). The impact of nonverbal communication in organizations: A survey of perceptions. *The Journal of Business Communication*, 28(1), 45-62. <https://doi.org/10.1177/002194369102800104>
- Grates, G. (2020, abril 28). How COVID-19 is forcing CEO to rethink the importance of internal communication. *Institute for Public Relations*. <https://instituteforpr.org/how-covid-19-is-forcing-ceos-to-rethink-the-importance-of-internal-communications/>
- Heide, M. & Simonsson, C. (2018). Coworkership and engaged communicators: a critical reflection on employee engagement. In Johnston, K. A. & Taylor, M. (Eds). *The Handbook of Communication Engagement*, Wiley-Blackwell, 205-220.
- Heide, M. & Simonsson, C. (2020). Internal crisis communication: on current and future research. In Frandsen, F. & Johansen, W. (Eds). *Handbooks of Communication Science*, De Gruyter Mouton, 259-278.
- Heide, M. & Simonsson, C. (2021). What was that all about? On internal crisis communication and communicative coworkership during a pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), 256-275. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2020-0105>
- Hill, M. M. & Hill, A. (1998). *A construção de um questionário*. Dinâmica – Centro de Estudos Sobre Mudança Socioeconómica.
- INE & Banco de Portugal. (2021). *Como se refletiu a situação de confinamento na atividade das empresas? - 1ª quinzena de fevereiro 2021*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUE_Sdest_boui=473859120&DESTAQUESmodo=2
- Institute for Public Relations & Peppercomm. (2020). *How Companies Are Engaging Employees During COVID-19*. https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/PC_IPR_Coronavirus_Phase2_FINAL-4-22_compressed.pdf
- Kalla, H. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>
- Kalla, H. (2006). *Integrated Internal Communications in the Multinational Corporation*. Helsinki School of Economics.

- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82-102. <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2016-0026>
- Kim, J. N. & Rhee, Y. (2012). Strategic Thinking about Employee Communication Behavior (ECB) in Public Relations: Testing the Models of Megaphoning and Scouting Effects in Korea, *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243-268. <http://dx.doi.org/10.1080/1062726X.2011.582204>
- Koch, T. & Denner, N. (2022). Informal communication in organizations: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers?. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(3), 494-508. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2021-0087>
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0*. Sextante.
- Kumar, R. (2011). *Research Methodology: a step-by-step guide for beginners*. (3^o Ed.). Sage Publications.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. (4^o Ed.). Summus.
- Kunsch, M. M. K. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In Marchiori, M. (Eds.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. (167-190). Difusão Editora.
- Kunsch, M. M. K. (2009). Planejamento estratégico da comunicação. *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. (107-123). Difusão Editora.
- Kunsch, M. M. K. (2014). Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. *Matrizes*, 8(2), 35-61. <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61>
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en Investigación Cualitativa*. Morata.
- Lacombe, F. J. M. & Heilborn, G. L. J. (2008). *Administração: princípios e tendências*. Saraiva.
- Lee, Y. (2022). Dynamics of Symmetrical Communication Within Organizations: The Impacts of Channel Usage of CEO, Managers, and Peers. *International Journal of*

Business Communication, (59)1, 3–21.
<https://doi.org/10.1177/2329488418803661>

Lunenburg, F. C. (2010). Communication: The process, barriers, and improving effectiveness. *Schooling*, 1 (1), 1-10.

Lusa. (2021, novembro 10). Mais de 44% das empresas portuguesas fecharam 2020 com prejuízo. *Negócios*. <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/mais-de-44-das-empresas-portuguesas-fecharam-2020-com-prejuizo>

Macnamara, J. (2019). Explicating listening in organization-public communication: Theory, practices, technologies. *International Journal of Communication*, 13, 5183–5204.

Mazzei, A. & Ravazzani, S. (2013). Employee communicative actions and companies' internal communication strategies to mitigate the negative effects of crisis. In Gonçalves, G. Somerville, I, & Melo, A. (Eds.). *Organisational and Strategic Communication Research: European Perspectives*. Labcom books.

Mazzei, A., Ravazzani, S., Fisichella, C., Butera, A., & Quaratino, L. (2022). Internal crisis communication strategies: Contingency factors determining an accommodative approach. *Public Relations Review*, 48(4), 1-8.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102212>

McKee, M. & Stuckler, D. (2020). If the world fails to protect the economy, COVID-19 will damage health not just now but also in the future. *Nature Medicine*, 26, 640-642. <https://doi.org/10.1038/s41591-020-0863-y>

Men, L. R. & Sung, Y. (2022). Shaping Corporate Character Through Symmetrical Communication: The Effects on Employee-Organization Relationships. *International Journal of Business Communication*, (59)3, 427–449.
<https://doi.org/10.1177/2329488418824989>

Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public relations review*, 45(3), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>

Moreira, N. (2022). Anda um vírus à solta. In Bancaleiro, J. & Moreira, N. (Eds). *Gestão de Pessoa em Tempo de Pandemia*. (pp. 19-21). Editora RH.

- Mourão, R. A. M., Miranda, S., & Gonçalves, G. (2018). A comunicação organizacional enquanto conceito e processo: percepções dos peritos. *Comunicação Pública*, 13(25). <https://doi.org/10.4000/cp.2506>
- Neill, M. S. & Bowen, S.A. (2021). Ethical listening to employees during a pandemic: new approaches, barriers and lessons. *Journal of Communication Management*, 25(3), 276-297. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2020-0103>
- Oliveira, T., & Ruao, T. (2022). A (re)organização da comunicação interna a partir de processos participativos. In Pinto-Coelho, Z., Marinho, S. & Ruão, T. (Eds.). *Práticas comunicativas, organizações e educação. Atas das VIII Jornadas Doutorais do CECS*, 90–110.
- Pereira, P. R. (2022). Gestão de pandemia: uma reflexão. In Bancaleiro, J. & Moreira, N. (Eds.). *Gestão de Pessoa em Tempo de Pandemia*. (pp. 170-175). Editora RH.
- Pombeiro, C. (2022). É da nossa natureza.... In Bancaleiro, J. & Moreira, N. (Eds.). *Gestão de Pessoa em Tempo de Pandemia*. (pp. 42-45). Editora RH.
- Pordata. (2023, janeiro 23). População residente, média anual: total e por grupo etário. <https://www.pordata.pt/portugal/populacao+residente++media+anual+total+e+por+grupo+etario-10>
- Porfírio, J. (2020, novembro 17). Primeiro caso de Covid-19 conhecido há exatamente um ano. As imagens e a cronologia de doze meses de pandemia. *Observador*. <https://observador.pt/2020/11/17/primeiro-caso-de-covid-19-descoberto-ha-exatamente-um-ano-as-imagens-e-a-cronologia-de-um-ano-de-pandemia/>
- Processo n.º 1/2021 – OAC. (2021). COVID-19 - Implementação do lay-off “simplificado” durante a pandemia. *Tribunal de Contas*. <https://www.tcontas.pt/pt-pt/ProdutosTC/Relatorios/relatorios-oac/Documents/2021/relatorio-oac001-2021-2s.pdf>
- Qin, Y. S., & Men, L. R. (2022). Exploring the Impact of Internal Communication on Employee Psychological Well-Being during the COVID-19 Pandemic: The Mediating Role of Employee Organizational Trust. *International Journal of Business Communication*, 1–23. <https://doi.org/10.1177/23294884221081838>
- Ragan. (2020). *COVID-19's Impact on Communications*. Ragan Communications. <https://www.ragan.com/white-papers/covid-19s-impact-on-communications/>

- Rego, A. (2022). *Comunicação Pessoal e Organizacional - Teoria e Prática*. (5º Ed.). Sílabo.
- Remland, M. (2006). Uses and consequences of nonverbal communication in the context of organizational life. In Manusov, V. & Patterson, M. L. (Eds). *The SAGE Handbook of Nonverbal Communication*, (501-519). Sage Publications, <https://doi.org/10.4135/9781412976152.n26>
- Remland, M. S. (2017). Nonverbal Communication in Organizations. In Scott, C., & Lewis, L. (Eds). *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, 4, John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc151>
- Ruão, T. (1999). A comunicação organizacional e a gestão dos recursos humanos: Evolução e Actualidade. *Comunicação e Sociedade I, Cadernos do Noroeste, Série Comunicação*, 12(1-2), 179-194. [https://doi.org/10.17231/comsoc.1\(1999\).1444](https://doi.org/10.17231/comsoc.1(1999).1444)
- Ruão, T., Marinho, S., & Silva, S. (2022). Internal Communication in contemporary organizations: Digital challenge in a project management department. In J. G. Andrade & T. Ruão (Eds.). *Navigating digital communication and challenges for organizations* (pp. 1-19). ICI Global. DOI: 10.4018/978-1-7998-9790-3.ch001
- Ruck, K. & Men, L.R. (2021). Guest editorial: Internal communication during the COVID-19 pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), 185-195. <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2021-163>
- Salvador, S. (2020, setembro 11). Espanha vs. Itália. Das semelhanças na 1ª vaga às diferenças na segunda. *Diário de Notícias*. <https://www.dn.pt/edicao-do-dia/11-set-2020/espanha-vs-italia-das-semelhancas-na-primeira-vaga-as-diferencas-na-segunda-12710407.html>
- Santiago, L., Oliveira, N., Bulhões & Simões, A. (2012). Representações sociais do corpo: um estudo sobre as construções simbólicas em adolescentes. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 26(4), 627-643.
- Schein, E. H. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training & Development Journal*, 30-33.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.

- Sebastião, S. P. (2022). A adoção e percepção de uso de videoconferência na comunicação com os públicos, em Portugal: resultados do European Communication Monitor 2021. *Estudos em Comunicação*, (35), 106-119. [10.25768/1646-4974n35-07](https://doi.org/10.25768/1646-4974n35-07)
- Silva, S., Ruão, T., & Gonçalves, G. (2020). O estado de arte da Comunicação Organizacional: as tendências do século XXI. *Observatorio (OBS*)*, 14(4). <https://doi.org/10.15847/obsOBS14420201652>
- Smith, L., & Mounter, P. (2008). *Effective internal communication*. (2º Ed.). Kogan Page Publishers.
- Snoeijers, E. M., & Poels, K. (2018). Factors that influence organisational crisis perception from an internal stakeholder's point of view. *Public Relations Review*, 44(1), 65-74. [10.1016/j.pubrev.2017.12.003](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.12.003)
- Teixeira, L. J. (2007). *Comunicação na empresa*. (1º Ed.). FGV Editora.
- Tench, R., Meng, J., & Moreno, Á. (2022). A world turned upside down. In Tench, R., Meng, J., & Moreno, Á. (Eds.). *Strategic Communication in a Global Crisis: National and International Responses to the COVID-19 Pandemic*. Routledge, 3-12. DOI: 10.4324/9781003184669-2
- Tkalac Vercic, A., Vercic, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public relations review*, 38(2), 223-230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
- Welch, M. & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, (12)2, 177-198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Whitworth, B. (2006). Internal Communication. In Gillis, T. L. (Ed.). *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership* (205-214). Jossey-Bass.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T. & Xifra, J. (2012). *Relaciones Públicas: Estratégias y tácticas*. Pearson Educación.
- Wise, P. (2020, janeiro 20). Portugal suffers surging Covid-19 deaths after mastering first wave. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/fbeb622e-0a69-4f5c-a6fe-6653a72d2377>

Yeomans, L & FitzPatrick, L (2017). Internal Communication. In Tench, R. & Yeomans, L. (Eds). *Exploring Public Relations*. Pearson Education.

Yusof, A. N. A. M. & Rahmat, N. H. (2020). Communication Barriers at the Workplace: a case study. *European Journal of Education Studies*, 7 (10), 228-240.
<http://dx.doi.org/10.46827/ejes.v7i10.3299>

Anexos

Anexo 1 – Autorização da Twintex referente à divulgação da transcrição das três entrevistas realizadas

Solicitação de autorização.



ANA MIGUEL AZEVEDO SILVEIRA <ana.miguel.silveira@ubi.pt>

17/04/2023 10:32



Para: Beatriz Tavares

Bom dia Beatriz,

Espero que se encontre bem.

Gostaria de solicitar a autorização da Twintex no que diz respeito à inclusão da transcrição das três entrevistas realizadas, quer à Beatriz, quer à responsável de Recursos Humanos, bem como ao Diretor de Produção. Na transcrição destas apenas são englobados os dados recolhidos durante as entrevistas que dizem respeito à temática em estudo e que sustentam a investigação sendo, por isso, essencial.

Desejo-lhe uma boa semana.

Com os melhores cumprimentos,
Ana Silveira

RE: Solicitação de autorização.



Beatriz Tavares <beatriz.tavares@twintex.pt>

17/04/2023 14:51



Para: ANA MIGUEL AZEVEDO SILVEIRA

Estimada Ana Silveira,
Boa tarde!

Sim, pode utilizar as informações recolhidas nas entrevistas, desde que tenha especial atenção à não referência de marcas de Clientes.

Muito obrigada e bom trabalho!

Atenciosamente | Kind Regards



Beatriz Tavares

Public Relations + Marketing + CSR

T. +351 275 773 035 (Ext. 287) (Chamada para rede fixa nacional / National Landline Call)

twintex

twintex.pt    

Twintex never informs change of bank details by email.

ART OF MANUFACTURING TO:

New Zealand Sydney Antwerp Copenhagen Montreal Toronto Vancouver Paris Frankfurt Munich
Amsterdam Milan Oslo Madrid Stockholm London New York Florida San Francisco Los Angeles

Anexo 2 – Entrevista à *Human Resources Manager* e à estagiária de Relações Públicas da Twintex

P1: Quais os principais canais e ferramentas utilizados na comunicação entre os vários colaboradores da Twintex?

RP³⁶: Os principais canais de comunicação são o telefone interno que é utilizado na comunicação entre o escritório e chefes de linha; os cartazes impressos e os *flyers* que se encontram ao longo da empresa em espaços estratégicos de forma a que sejam visualizados pelo maior número de colaboradores; os monitores televisivos que estão presentes, quer nas linhas de produção, a fim de transmitirem os objetivos diários de confeção, quer no refeitório, visando a difusão de mensagens; os vídeos institucionais acerca dos valores da empresa e campanhas de sensibilização através dos meios audiovisuais. Para além destas, ainda recorremos ao *email* para reforçar a informação que pretendemos transmitir. Atualmente, estamos a desenvolver uma App interna de forma a facilitar a comunicação interna, designada de *TwinApp*.

P2: A Twintex conta com um universo de 400 colaboradores, quais as principais estratégias adotadas pela Twintex para que a informação chegue aos colaboradores?

RP: A nossa estratégia consiste em recorrer a vários canais de comunicação de forma que a informação chegue aos 400 colaboradores e que quem não tenha ou não utilize o *email* tenha acesso à informação através de outros canais, como os meios impressos e audiovisuais. Assim como quem não viu as informações disponibilizadas através dos meios impressos e audiovisuais, tem acesso à informação por correio eletrónico. Apostamos também na transmissão de informação em espaços comuns como o refeitório onde reforçamos a comunicação através dos *flyers* e vídeos transmitidos nas televisões, de modo que os colaboradores quando estiverem a almoçar tenham curiosidade e tenham conhecimento acerca das novas informações.

RP: Considero que os meios impressos como os cartazes afixados nos vários *placards* da Twintex, aliados à comunicação via *email* são os canais de comunicação mais eficazes, na medida em que um completa o outro, permitindo que a informação chegue a mais

³⁶ RP- Estagiária de Relações Públicas da Twintex

colaboradores. A eficácia prende-se muito na continuidade de transmissão de informação que os colaboradores necessitam de saber.

P3: Quem ou qual o departamento responsável pela tomada de decisões relacionadas com a Comunicação Interna da Twintex?

RP: Em geral, quem toma as decisões é a administração, quem as aplica é o departamento de Relações Públicas, *Marketing*, Sustentabilidade e Responsabilidade Social. Caso consideremos necessário fazemos sugestões acerca das práticas de comunicação da Twintex à administração e aguardamos o seu ponto de vista. Para além disso, temos o Manual de Procedimentos que é entregue a cada colaborador de forma que estes tenham conhecimento dos procedimentos a seguir e ainda o Manual de Acolhimento que é enviado por *email* aos colaboradores que permite a sua consulta sempre que surja alguma dúvida. Estes são entregues via *email* a cada colaborador aquando da sua entrada na empresa e encontram-se disponibilizados em 4 línguas (português, inglês, hindi e urdu), de forma que esteja adaptado aos colaboradores estrangeiros.

P4: Considera que a pandemia veio modificar as práticas comunicacionais internas da Twintex? Se sim, quais as medidas tomadas ao nível da Comunicação Interna como resposta à pandemia?

RP: Na altura da pandemia, o que se modificou foi o contacto físico entre colaboradores. A nossa comunicação acaba por se reger muito pelo “boca a boca”, no qual há a difusão da informação de colaborador para colaborador, nomeadamente acerca dos eventos que realizamos e também do que está a acontecer. Com a pandemia, perdemos esse contacto físico entre colaboradores que é muito importante na comunicação. A comunicação informal acabou por ser alterada, no entanto, o mecanismo dos cartazes afixados pela empresa, dos *flyers* e do *email* permaneceram, o que garantiram que os colaboradores conseguissem receber de mesmo modo todas as informações. Nunca houve uma quebra na comunicação interna durante a pandemia.

P5: Houve uma necessidade de reforçar essa comunicação interna na pandemia? Tendo em conta que estávamos numa época instável e de incertezas em que todas as semanas chegavam novas diretrizes da DGS e do Governo que as empresas tinham de aplicar, houve uma necessidade de reforçar essa comunicação?

RP: Para além daquilo que costumamos fazer ao nível da comunicação interna, o que fizemos foi colocar as diretrizes da DGS³⁷ em todos os cartazes destinados à divulgação de informações e ainda reforçámos a divulgação dessas diretrizes em locais estratégicos onde saberíamos que os colaboradores eram obrigados a passar, tais como locais de entrada e saída ou o refeitório. As normas saíam diariamente, sendo que no dia seguinte poderiam ser diferentes ao dia anterior, pelo que optávamos por colocar as novas informações e normas com folhas com cores diferenciadas das anteriores de forma a captar a atenção das pessoas. Nas casas de banho também havia a indicação para que os colaboradores lavassem as mãos mais do que o habitual, utilizassem sempre a máscara de proteção e para terem cuidado em relação à distância de segurança.

RH³⁸: A maior parte das normas que eram obrigatórias no período pandémico, nós fazíamos com que os colaboradores tivessem de as cumprir. Por exemplo, no refeitório para além das normas afixadas acerca do distanciamento físico entre pessoas, optámos por retirar cadeiras de forma a minimizar o risco, assim como, alterámos a distância de entre as máquinas na produção. Apesar de orientarmos as pessoas através da divulgação das normas e procedimentos a cumprir na empresa, também aplicámos tudo aquilo que podíamos para que o risco fosse o mínimo possível. Efetivamente a aplicação destas normas correu bem, não tivemos nenhum foco de contágio. Inclusivamente recebemos representantes do Serviço Nacional de Saúde que ficaram impressionados com o facto de uma empresa com 400 colaboradores ter conseguido ter sucesso, na medida em que não teve focos de contágio internamente. Houve apenas alguns casos de contágio que surgiram externamente através das boleias. A nível local e nacional a Twintex foi uma das empresas que teve sucesso ao nível da minimização do risco de contágio.

RH: A produção sofreu alterações e tal deveu-se sobretudo ao facto de termos tido muita dificuldade em abastecer as linhas de produção devido à falta de material. Essas alterações não se deveram à questão sanitária, uma vez que a empresa foi um sucesso na

³⁷ Direção Geral de Saúde

³⁸ RH – Human Resources Manager da Twintex

prevenção. A empresa não fechou, mas chegou a implementar o *layoff* de redução de horário de trabalho devido à falta de material para abastecer as linhas de produção.

RP: A organização da Twintex sempre esteve patente e possibilitou que fossemos um caso de sucesso a nível sanitário.

RH: Não houve um grave foco de contágio. A prevenção, a aplicação de normas sanitárias internamente e o facto de termos disponibilizado tudo o que estava ao nosso alcance, desde máscaras, álcool gel (que ainda são visíveis ao longo da fábrica), a desinfeção das superfícies comuns, como as mesas do refeitório contribuíram para esse sucesso. A desinfeção das mesas do refeitório diária foi um hábito que ficou incutido nas pessoas ainda hoje antes de se sentarem e almoçarem desinfectam as mesas. Esta é uma comunicação que foi muito eficiente na altura e que ainda perdura.

P6: No período pandémico, quando algum colaborador necessitava de ficar em isolamento profilático, como era transmitida essa informação à empresa?

RH: Essa comunicação era transmitida ao departamento de Recursos Humanos principalmente via *email* ou por telefone.

P7: Relativamente à frequência com que comunicam, consideram que esta passou ser a maior, menor ou permaneceu igual?

RP: Atualmente, continuamos a fazer o mesmo tipo de divulgação, apesar de já não necessitarmos de colocar informação sobre os riscos sanitários em toda a empresa. Continuamos com o mesmo nível de comunicação, uma vez que há sempre algo novo a comunicar e coisas a acontecer. Há uma readaptação nossa perante as adversidades que vão surgindo, nomeadamente a pandemia. A criação da *TwinApp* é uma adaptação que nós estamos a fazer para chegar ainda mais aos colaboradores. Estamos sempre a evoluir e à procura de implementar novas medidas e com o surgimento da pandemia passámos a apostar mais no digital, quer durante o período pandémico, quer após, porque sabemos que este começa a chegar a mais gente. O digital com a pandemia teve um *boom* e atualmente são raras as pessoas que não têm um *email* ou não tenham um telemóvel que lhes permita instalar uma aplicação.

RH: Uma coisa que eu considero que se alterou muito foram as reuniões. No meu caso, no departamento dos Recursos Humanos, nunca senti necessidade de ter uma reunião via *online* com os colaboradores, uma vez que os departamentos estão muito

estruturados e os departamentos em si trabalham bem, pelo que não tiveram nenhuma intervenção da minha parte. Mas a nível de visitas à empresa houve uma grande alteração. Com a pandemia excluímos as visitas de clientes externos. No período pré-pandemia recebíamos quase todos os dias clientes na nossa casa para fazer *fittings*, verificar peças e fazer o controlo de qualidade. Atualmente, recebemos clientes uma vez por mês sensivelmente. Com a pandemia, a empresa apostou nas reuniões *online* e atualmente o departamento de gestão de clientes reúne quase todos os dias com os clientes e fornecedores por videoconferências, pelo que as nossas salas de reuniões estão preparadas com materiais audiovisuais para essas reuniões digitais.

P8: Qual é a plataforma que utilizam para realizar essas videoconferências?

RH e RP: É o *Zoom* ou o *Teams*, varia consoante a preferência do cliente. Nós estamos sempre abertos às suas preferências.

P9: Quanto à sua frequência, essas reuniões via online passaram a ser mais frequentes. E a sua duração?

RP e RH: Quanto à duração estas podem ser mais curtas ou mais longas, varia consoante a necessidade.

RP: Uma outra questão. No período pandémico nós lançámos um vídeo 360º da Twintex. Foi uma nova tecnologia de realidade virtual e aumentada que permitiu que as pessoas que deixaram de visitar a nossa empresa conseguissem acompanhar da mesma forma toda a fase produtiva e o que estava a acontecer nos escritórios de forma interativa. Essa tecnologia de realidade virtual permitia manter as ligações com os clientes estrangeiros.

P10: No período pré-pandemia, a Twintex realizava algumas deslocações ao estrangeiro a fim de reunir com clientes. Com as restrições de circulação deixaram de poder fazer essas reuniões presenciais. Como colmataram essa restrição?

RH: No período pré-pandemia, havia estudos de clientes em que nos deslocávamos mensalmente. Com a pandemia houve uma redução substancial do número de viagens ao estrangeiro devido à proibição de circulação. Colmatámos essa restrição com as reuniões *online*. Quando a Covid-19 entrou no auge e todas as empresas começaram a fechar, a Twintex também o iria fazer devido a todas as preocupações das pessoas face

ao risco sanitário e medo instalado nas pessoas. No mesmo dia em que a gerência decidiu fechar a empresa, a gerência decide manter as portas abertas. Atualmente, considero que foi a melhor decisão que tomou porque estávamos preocupados e a verdade é que naqueles meses em pleno auge e nos seguintes não houve casos nenhuns na zona, apenas houve casos passados alguns meses. Se tivéssemos fechado teria sido uma perda de recursos e produção. Na altura, apesar de todos os colaboradores estarem contra a permanência de portas abertas da empresa – a maioria queria ficar em casa devido ao pânico, medo e incerteza – a gerência tomou a decisão de permanecer com as portas abertas contra a visão dos colaboradores, porém, implementou desde logo medidas muito rígidas, mesmo antes das medidas decretadas pela DGS e Governo português. A partir do momento em que a gerência decidiu manter as portas abertas tomou medidas de prevenção, tais como deixar de receber clientes externos e fornecedores nas instalações da empresa e as entregas de encomendas passaram a ficar em período de quarentena. Foi a adoção de tais medidas preventivas que nos permitiu manter portas abertas durante todo o período pandémico. A gerência, não só foi bastante eficiente, como também tomaram as medidas certas na altura certa, antes das medidas sanitárias implementadas pela DGS que se destinavam a todas as empresas. Nós tomámos medidas internas de prevenção sanitária e foi o que nos ajudou. O foco principal era proteger os nossos colaboradores.

RH: A maior parte das pessoas da empresa não conseguiu ver isso na altura. Eu própria fiquei na dúvida se manter portas era a melhor opção. Atualmente, considero que foi a melhor opção. Na altura isso foi visto com apreensão porque as pessoas estavam em pânico e as empresas da zona estavam a fechar. No mesmo dia, quando a gerência diz no período da manhã que iríamos fechar e de tarde toma a decisão de permanecer com as portas abertas, isso gerou muita insatisfação por parte de todos os colaboradores e foi notória no ambiente organizacional. Tal deveu-se sobretudo ao medo e incerteza e ao facto de algumas famílias terem situações de risco no agregado familiar e crianças que iriam ficar em casa. Foi complicado, mas foi a decisão mais correta a tomar e hoje somos a prova viva disso.

P11: Com a pandemia, a empresa permaneceu maioritariamente com o trabalho presencial. Alguma equipa adotou o teletrabalho? Se sim, quais os meios utilizados na comunicação entre a chefia e os colaboradores?

RH: Houve casos em que colaboradores tiveram de ficar em casa com os filhos devido ao facto de estes não terem escola e também tivemos casos em que colaboradores tiveram Covid-19, mas sem sintomas, pelo que ficaram em teletrabalho. Mas não houve nenhuma

equipa em teletrabalho a 100%, houve apenas casos isolados que ficaram em teletrabalho por necessidade extrema. Nós trabalhamos em equipa e em linhas de produção pelo que é muito difícil os colaboradores ficarem em teletrabalho. Mesmo a parte dos escritórios é complicado ficar em teletrabalho, pois necessitamos de comunicar permanentemente.

P12: Nesses casos pontuais que exigiram a adoção do teletrabalho, qual era a plataforma/software que utilizavam para trabalhar?

RH: Nesses casos pontuais de teletrabalho, as pessoas trabalhavam a partir da VPN³⁹ da empresa e tinham acesso a tudo o que necessitavam. Acabavam por trocar emails a partir da mesma rede e quando necessitavam faziam videochamadas. Mas foram casos mesmo pontuais.

RH: As pessoas também se habituaram de certo modo à distância física dentro da empresa. Internamente, nós também pedimos aos colaboradores para não estarem constantemente a deslocarem-se dentro da fábrica, mesmo para irem falar com os colegas de trabalho. Face a isso, também se criou muita dependência dos telefones internos, no qual possuímos uma rede própria de telefones.

P13: Considera que os telefones voltaram a ganhar relevância na comunicação interna da empresa?

RH: Considero que agora estamos a reduzir novamente a utilização dos telefones, mas no período pandémico tínhamos uma dependência extrema dos telefones internos. Aliás tínhamos uma troca de telefones e gasto de baterias estrondosa.

P14: Têm outros canais de comunicação, tais como a intranet? Na visita guiada mostraram-me a revista externa da Twintex que se destina aos clientes, têm um jornal interno destinado aos colaboradores?

RH e RP: Não temos intranet. O jornal interno ainda não temos, mas está em construção. Pretendemos criar uma *newsletter* interna que em princípio será lançada em janeiro de 2023.

³⁹ Rede Privada Virtual

RP: A par da *newsletter* também estamos a desenvolver a *AppTwin*. Como referi na visita guiada, nós temos uma equipa preparada para dar novas respostas, procurar novas ideias e percursos e somos uma equipa jovem que quer evoluir e desenvolver a empresa.

RH: Somos uma equipa jovem, como pôde observar nos escritórios da empresa. A Twintex aposta frequentemente numa equipa essencialmente de recém-licenciados, temos acordos com a UBI, e pessoas novas também trazem ideias novas à empresa.

RP: Estamos em contacto permanente com a UBI⁴⁰ e com a Modatex (Centro de Formação). Recentemente estivemos numas Jornadas realizadas na UBI que contribuíram para que nós pudéssemos estar em contacto com uma realidade diferente daquilo que é a Engenharia. A Twintex é uma empresa que necessita de estar em contacto com várias áreas para evoluirmos e termos novas ideias. Esses contactos possibilitam-nos procurar conhecimento e implementar novas ideias de acordo com as realidades existentes.

P15: Quais os maiores desafios da comunicação interna que surgiram com a pandemia da Covid-19?

RH: O maior desafio que enfrentámos no período pandémico foi o medo que as pessoas tinham face à pandemia da Covid-19. O maior desafio foi a dificuldade de as pessoas compreenderem que estávamos a viver num período de incerteza, em que não sabíamos quanto tempo ia durar, nem imaginávamos que ia durar dois anos. Pensávamos que ia ser mais curto o período pandémico. De qualquer forma, as decisões que tomámos foram a longo prazo, apesar da falta de conhecimento acerca do que iria acontecer. A maior parte dos colaboradores tinha medo e não aceitava muito bem a permanência de portas abertas porque também viam as outras empresas e as escolas a fechar e achavam que a Twintex também deveria fechar. Os colaboradores sentiam medo e necessidade de se protegerem em casa. Face a isso, a Twintex tinha de mostrar segurança aos colaboradores e fazer com que estes sentissem que estávamos a fazer tudo para os proteger do vírus.

⁴⁰ Universidade da Beira Interior

P16: As decisões tomadas no período pandémico foram tomadas pela administração? Consultaram os responsáveis dos outros departamentos?

RH: As decisões foram tomadas pela administração. A administração é aberta às ideias e aos pontos de vista dos colaboradores. Nessa altura, a administração ouviu, de certa forma, um pouco todos os departamentos, inclusive a produção e as decisões foram tomadas nesse sentido.

RP: Nós procuramos ouvir os colaboradores e para tal temos as caixas de sugestão no refeitório no qual os colaboradores deixam escritos os seus pontos de vista acerca daquilo que consideram que devem ser melhorados ou implementados no ambiente interno. E posteriormente é feito um balanço acerca das sugestões apresentadas, nomeadamente o número de vezes que são mencionadas essas sugestões e procura-se dar resposta a essas.

RH: No período pandémico não houve tempo para essas caixas de sugestão.

P17: A nível do processo de tomada de decisão, as decisões tomadas vêm sempre da administração ou também vêm dos responsáveis de departamento? Existe uma cooperação entre a administração e departamentos?

RH: Existe cooperação entre a administração e os departamentos. Realizamos reuniões semanais com quase todos os departamentos e nessas reuniões há espaço para todos manifestarem os seu ponto de vista. Estou certa de que todas as decisões tomadas posteriormente são feitas depois de terem sido ouvido os responsáveis de departamento.

RP: Há sempre a facilidade de termos as portas em *open space* em que a qualquer momento podemos dirigir-nos à administração para tirar dúvidas, fazer questões sobre algo que não temos conhecimento e nos auxiliarem nas tomadas de decisão. Existe abertura para isso. Acrescento que no período pandémico, o que aconteceu ao nível da comunicação foi a ausência do toque, das deslocações no interior da empresa para junto dos colegas a fim transmitir informações e da comunicação informal. Quando nós temos uma empresa que tem uma mentalidade no qual há proximidade, diálogo e facilidade de deslocação a outros pontos da empresa, a fim de transmitir informações, e uma pandemia vem cortar essa mentalidade, há uma quebra na rotina e uma adaptação a um novo período.

RH: Só mesmo sendo a melhor equipa do mundo é que conseguimos ter sucesso e termos permanecido estes dois anos de pandemia abertos. É fundamental os colaboradores envolverem-se, arregaçarem as mangas e haver esse sentimento de que estamos todos juntos.

RP: Por isso é que damos sempre abertura aos colaboradores para darem sugestões e os envolvemos nos assuntos relacionados com a empresa através das campanhas de sensibilização. Exemplo disso, é a Campanha da Energia que lançámos para informar e sensibilizar os colaboradores, a fim de solucionarmos o problema do gasto energético. O que fizemos foi questionar os colaboradores acerca das medidas que a Twintex poderia adotar para reduzir o gasto energético, pelo que eles deram soluções, ideias e acabaram por se envolver nessa questão. Neste momento, estamos em fase de votação dessas ideias. É sempre bom sabermos que a comunicação não é unidirecional, mas antes bidirecional.

RH: Apenas reforçar que aquilo vii escrito no mural quando fez a visita guiada que efetivamente o que sentimos “Nós somos a melhor equipa do mundo”

P18: A Comunicação Interna é um dos pilares da estratégia empresarial da Twintex?

RP: Penso que podemos considerar que sim. A Comunicação Interna permite-nos que os colaboradores se sintam envolvidos, sintam que há interação e transparência, que elas saibam o que se passa e o que está a acontecer. E, com isto, nós conseguimos motivar os colaboradores, que é o mais importante.

P19: Com a pandemia considera que transmissão de informação constante internamente foi relevante na comunicação interna?

RP: A Comunicação Interna sempre foi relevante, mas no período pandémico foi ainda mais porque houve a necessidade de retrainir o foco de contágio. Para o efeito, foi transmitida informações acerca das normas a seguir através do *email* e da afixação em cartazes impressos com cores diferenciadas em locais estratégicos. Fases como o período pandémico, a transmissão de informação é ainda mais importante, uma vez que estamos perante questões de saúde.

P20: Utilizam sobretudo a comunicação impressa e reforçam com a comunicação digital?

RH: Temos diversas ideias para abandonarmos a comunicação impressa devido à sustentabilidade, porém, não podemos esquecer-nos que uma parte significativa dos nossos colaboradores não acedem ao email e não vêm a comunicação digital, apesar de esta ser transmitida. A comunicação digital é o futuro, porém ainda não conseguimos deixar de parte da comunicação impressa.

Anexo 3 – Entrevista à estagiária de Relações Públicas da Twintex

P1: Quais os principais mercados internacionais e marcas com que a Twintex trabalha?

A Twintex exporta produtos para 21 países, entre os quais se destacam o Canadá, os Estados Unidos da América, a Itália e a França. Quanto às marcas com que nós trabalhamos, não podemos dar essa informação, devido aos protocolos de confidencialidade assinados com os nossos clientes. O que podemos dizer é que trabalhamos para o Alto Segmento da Moda, com marcas de renome internacional.

P2: Como foi o processo de desenvolvimento da empresa?

A Twintex nasceu a 24 de setembro de 1979, conta agora com 43 anos de existência e durante os primeiros 6 anos da empresa a produção destinava-se ao vestuário infantil. Nessa altura, esta indústria estava muito direcionada para a exportação e tínhamos maiores possibilidades de crescer se exportássemos, pelo que começámos a investir lentamente nos mercados internacionais. Durante estes primeiros anos, para além de produzirmos para o mercado nacional, começámos a expandir-nos para o exterior, sendo que, há mais de 10 anos que exportamos a 100% tudo aquilo que produzimos para marcas conceituadas.

Em relação à roupa de criança, a produção do vestuário infantil requer um trabalho muito minucioso, pelo que a nossa equipa já estava preparada para o desenvolvimento de trabalhos de qualidade. Os nossos recursos humanos já tinham essa capacidade. Tendo em conta as necessidades do mercado, compreendemos que existia um lapso na produção de peças de vestuário para Homem e Senhora e passámos a produzir também vestuário de Homem e Senhora. Neste sentido, continuámos a produzir peças de vestuário de criança, porém, fomos combatendo essa ausência e necessidade do mercado. Ou seja, essa mudança deveu-se à necessidade do mercado.

P3: A Twintex produz vestuário exclusivamente para os mercados internacionais. Porquê a aposta exclusiva no mercado internacional? A produção para o mercado nacional é uma aposta futura?

Como a Twintex trabalha para marcas muito conceituadas da indústria da moda, elas estão todas localizadas no estrangeiro, pelo que penso que no futuro não será alternativa produzir para o mercado nacional. Há uma procura externa por parte dessas grandes

marcas que normalmente estão localizadas em Itália, França e nos grandes núcleos da moda.

P4: No que diz respeito aos fornecedores, a Twintex possui relações com alguns fornecedores nacionais?

A grande maioria dos nossos fornecedores são nacionais, uma vez que Portugal ao nível da indústria têxtil, nomeadamente no fabrico de tecido, está muito desenvolvido, pelo que conseguem dar resposta às nossas necessidades. Temos o exemplo de uma confeção têxtil da região que é nosso fornecedor de tecido e com a qual possuímos uma relação próxima. No entanto, a maioria dos fornecedores com quem trabalhamos é-nos indicado através dos nossos clientes. Neste sentido, existem as duas possibilidades: apresentarmos os fornecedores aos clientes ou termos indicações por parte dos nossos clientes no que diz respeito aos fornecedores. Quase 90% dos nossos fornecedores são indicados pelos nossos clientes.

P5: Relativamente às instalações da Twintex, existem dois polos. A fábrica sempre esteve instalada na Aldeia de Joanes?

A fábrica sempre esteve instalada na Aldeia de Joanes, cresceu numa garagem na Aldeia de Joanes e depois é que a Twintex se moveu para o edifício onde está agora. O edifício pertence mesmo à Twintex, não é alugado e faz parte da nossa história. Portanto, nós nunca saímos deste polo.

P6: Recentemente, foi inaugurado o Centro de Logística na Zona Industrial do Fundão. Prevê-se a deslocação de toda a produção para esse Centro de Logística?

O Centro de Logística foi inaugurado a 21 de setembro de 2019, perto da data de aniversário da Twintex, como forma de celebrar os 40 anos. A criação do Centro de Logística deve-se ao facto estarmos a precisar de mais espaço, devido ao crescimento produtivo, pelo que passámos para essa unidade o departamento de corte, de receção de matéria-prima, de expedição e o departamento principal de acessórios. Nessa unidade temos o início e o fim de toda a nossa produção. Neste momento, estamos em processo de deslocação de toda a fábrica para o local do Centro de Logística, devido à questão de logística, uma vez que o acesso ao edifício na Aldeia de Joanes tem uma dificuldade crescente. Necessitamos de instalações que possibilitem aos nossos clientes deslocarem -

se facilmente e com maior rapidez e o Centro de Logística encontra-se numa boa localização.

P7: Como se caracteriza o organograma da empresa?

Na fábrica da Aldeia de Joanes estão presentes o departamento da produção, da gestão da qualidade, da responsabilidade social e ambiental, de pesquisa e desenvolvimento e ainda os departamentos administrativo e comercial/gestão de clientes. No Centro de Logística, estão presentes o departamento de corte que podemos considerar como parte de produção e o departamento de receção de matéria-prima e expedição.

P8: Qual é a missão da Twintex?

A Twintex possui três conceitos – Ecolife, Academy e Evolution – que são a espinha dorsal da Twintex.

O Twintex Ecolife é direcionada para toda a responsabilidade ambiental, social e qualidade que nós reiteramos em toda a nossa produção. Em termos de Responsabilidade Ambiental, falamos de sermos uma empresa pioneira em sustentabilidade. Iniciámos em 2013 e finalizámos em 2014 a instalação de 200 painéis fotovoltaicos e com isto nós conseguimos produzir na sede da Twintex 55% da nossa energia e no Centro de Logística mais 20%. Para além disso, nós também temos painéis solares que pré-aquecem a nossa água até aos 60°C e, após isso, utilizamos gás natural e uma caldeira para fazer a continuação do aquecimento da água até aos 120°C. Através disso, conseguimos poupar recursos de gás natural, uma vez que metade desse aquecimento já é feito através do sol. Para além disso, ainda temos dois tanques na parte inferior da nossa fábrica, ou seja, debaixo de chão, que recolhem a água da chuva. Toda a água que é necessária na produção provém desse sistema circular. Também temos efeito sanduíche no telhado da fábrica e filtros de raio V nas janelas do edifício que fazem com que consigamos estabilizar a temperatura. Fazemos reciclagem em todos os departamentos da Twintex, tanto no refeitório, como, por exemplo, no departamento de corte em que é possível reciclar os materiais. Por exemplo, temos máquinas que ainda fazem recurso do plástico e do papel, portanto, reciclamos esses dois materiais. Quanto aos restos de tecido, promovemos diversas iniciativas, tais como reutilizar esse material e fazer cachecóis para os nossos trabalhadores e clientes. A Twintex tenta, ao máximo, reduzir a sua pegada ecológica que é fundamental. Nós somos um exemplo a seguir para diversas empresas.

O conceito Ecolife ainda está direcionado para a Responsabilidade Social, como é o caso de todos os eventos mensais. Exemplo disso são o evento do Dia dos Namorados que organizámos internamente e o Dia da Mulher que irá decorrer no mês de março e que é muito importante, tendo em conta que temos recursos humanos maioritariamente femininos. A par disso, temos os eventos basilares que são a Semana Verde, o Natal na Twintex, o Outubro Rosa e a Páscoa na Twintex. Nós já nos regemos por isto ao longo de toda a nossa história e é algo que não pode ser mudado, uma vez que já faz parte da nossa identidade e os trabalhadores já esperam que esses eventos aconteçam. A Semana Verde, por exemplo, é uma semana onde a Twintex procura consciencializar os trabalhadores para a prática de hábitos mais saudáveis e amigos do ambiente e englobar toda a equipa neste projeto e fazer com que sejam mais próximos e tenham um ambiente mais agradável através dos eventos internos. Para além disso, promovemos um conjunto de medidas, tais como garantimos um prémio monetário para os trabalhadores que tragam para a equipa um amigo e esse amigo cumpra com sucesso dois meses de trabalho na Twintex. Ademais, todas as segundas-feiras e terças-feiras temos um médico e analista, respetivamente, que se deslocam à empresa de forma gratuita para atender às necessidades dos nossos trabalhadores. Também temos o Twintex Life Card que é um cartão com descontos em diversos estabelecimentos locais que se destina a todos os nossos trabalhadores, como também aos seus familiares. Com este cartão estimamos que já conseguimos apoiar cerca de 1800 pessoas, permitindo-nos ajudar os nossos trabalhadores, os seus familiares e ainda a comunidade local.

Ao nível da Responsabilidade Social Externa, organizamos donativos ao longo de todo o ano, através do apoio a instituições. Exemplo disso, é o evento das t-shirts da Twintex, no qual vendemos t-shirts à nossa equipa por um valor simbólico e todo o valor angariado destina-se a uma instituição social que pode ser escolhida pela nossa equipa.

No que diz respeito ao Twintex Evolution, nós temos máquinas automáticas, pois fomos fazendo esse investimento ao longo dos anos. Uma das grandes inovações que temos é uma máquina de corte que está no Centro de Logística e que não precisa de consumir, nem plástico, nem papel. Esta máquina é 100% *software* português e, não só é mais rápida, como consome menos energia do que qualquer outra máquina. Ela é o exemplo do nosso conceito Twintex Evolution.

O Twintex Academy consiste em qualificar e requalificar os nossos recursos humanos. Por exemplo, quem não sabe costurar, passar a ferro, prensar, nós estamos disponíveis para ensinar essas pessoas, através de formações de iniciação. O Twintex Academy possibilita que pessoas que têm contrato connosco, mas que durante um mês vão estar em formação, recebam da mesma forma o salário. Com isto nós conseguimos captar

mão-de-obra, algo que atualmente é difícil na indústria, e dar esse apoio às pessoas e a possibilidade de elas aprenderem e mudarem de área conosco. Em termos de requalificar, nós damos formações profissionais ao longo de todo o ano. Neste sentido, formamos gestores de clientes, modelistas, desenvolvedores de produtos, relações-públicas e recursos humanos. Ao longo de todo o ano possibilitamos que a nossa equipa aprenda e se desenvolva profissionalmente.

O *feedback* dos clientes que nos visitam é que nos consideram uma empresa distinta daquilo que costumam ver na indústria de uma forma geral. Elogiam o facto de conseguirmos captar pessoas jovens e do sexo masculino para a produção. Porém, não deixamos de querer melhorar.

P9: Quais as peças de vestuário que fabricam na Twintex? Quantas peças de vestuário a Twintex fabrica por dia?

Nós fabricamos blazers, casacos, vestidos, saias e calças para o Alto Segmento da Moda. Por dia, produzimos cerca de 1500 peças de vestuário, o que equivale a cerca de 500.000 peças por ano.

P10: A Twintex é considerada uma PME Líder há mais de 7 anos, tendo em 2022 renovado essa distinção. Quais os principais prémios e distinções da empresa?

A Twintex tem várias distinções ao nível da sustentabilidade, nomeadamente pela GOTS (Global Recycled Standard), pela OCS (Organic Content Standard), pela RWS/RAF (Responsible Wool Standard) e pela SMETA. A SMETA é um certificado relevante que é feito de forma voluntária, mas que dá força àquilo que nós somos e àquilo que fazemos em termos de responsabilidade social e ambiental e qualidade.

Para além disso, a Twintex vai tendo distinções por parte dos clientes com que trabalha, nomeadamente ao nível da responsabilidade social. Também já fomos reconhecidos pela Câmara Municipal do Fundão em 2014 por sermos o maior empregador da região. Atualmente, existe outra empresa fixa no concelho do Fundão proveniente de outro setor de atividade que também é considerado um dos maiores empregadores da região. O prémio mais importante foi atribuído pela nossa equipa em 2013 ao nosso fundador, o Sr. António Mineiro, que se intitula de “World Best Boss”.

P11: Neste momento, a direção da Twintex encontra-se na segunda geração, sendo assumida pelos dois filhos do fundador. Essa mudança ocorreu em que ano?

A Twintex foi fundada em 1979 pelo Sr. Mineiro e em 2007 os dois filhos, Doutor Bruno Mineiro e Engenheiro Mico Mineiro, assumiram as funções de administração. São os dois filhos que estão na direção da empresa, porém, o Sr. Mineiro continua a estar muito presente na empresa, quase todos os dias desloca-se à empresa.

P12: Pode considerar-se que a segunda geração trouxe novas ideias e uma aposta em áreas como a responsabilidade social e ambiental e inovação?

Essa aposta começou também com o Sr. Mineiro, mas pode-se dizer que a segunda geração trouxe novas ideias e desenvolveu a Twintex. Pode-se assumir que sim.

Anexo 4 – Entrevista ao Diretor Geral de Produção da Twintex

P1: Quais os canais e ferramentas utilizados na comunicação entre os colaboradores que estão nas linhas de produção?

O principal canal de comunicação é a comunicação do "boca a boca. A par desse, há outro tipo de informação que necessita de ficar registado e é através do *email* que é transmitida. Também utilizamos muito as chamadas telefónicas internas, mas essencialmente é a comunicação "boca a boca" e o *email*. Nas linhas de produção, temos várias encomendas e cada uma delas tem um processo, no qual está a informação toda que diz respeito a essa encomenda. Ao longo do processo produtivo, essa informação acerca das encomendas vai passando de departamento em departamento, uma vez que cada encomenda tem uma secção que se destina a cada departamento, no qual cada um vai analisando a parte que lhe diz respeito. Ainda temos os monitores televisivos que registam a produção de duas em duas horas, de forma que os operários e chefes de linha estejam informados acerca do estado da produção ao longo do dia e das horas.

P2: Quais as principais estratégias adotadas pela Twintex para que a informação chegue a todos colaboradores?

Costumamos fazer reuniões preliminares quando queremos transmitir as informações mais importantes, no qual as responsáveis são informadas em primeira mão sobre o que

vai acontecer e porque é que vai acontecer. Posteriormente, as responsáveis fazem um registo da informação transmitida e reúnem com os grupos de trabalho que estão sob o seu comando e transmitem também essa informação.

P3: Essas reuniões decorrem com alguma frequência ou apenas conforme a necessidade?

Por norma, eu faço reuniões dia sim, dia não, com todas as chefias do grupo da produção. Posteriormente, as chefes de linha reúnem-se todas as segundas-feiras com as costureiras, no qual transmitem os objetivos semanais e a meio da semana, às quartas-feiras, faz-se um ponto da situação, de forma a analisar se a produção está a decorrer de forma normal ou se há desvios. Se o desvio for positivo é sinal que a produção está a correr bem, se o desvio for negativo e estivermos a aproximar-nos do final da semana temos 2-3 dias para tentar recuperar e tomar medidas nesse sentido. Mas no dia-a-dia temos um controlo eficaz sobre o que está a acontecer no processo produtivo e se algo estiver a correr menos bem de manhã, é logo aí que agimos. Nós não deixamos prolongar os problemas caso estes surjam porque o nosso trabalho é em série pelo que é visível quando começa a haver um estrangulamento do trabalho ou este não flui ao longo de toda a linha. Neste sentido, tomamos logo medidas.

Mas, por exemplo, às vezes há situações em que não se deteta um problema de qualidade desde logo. Só é possível detetá-lo mais à frente, nos postos de controlo de qualidade. Porém, quanto mais cedo conseguirmos detetar esse problema de qualidade, melhor, uma vez que não despendemos tanto tempo a resolver esse problema. A nossa missão é fazer bem à primeira, contudo, nem sempre é possível.

P4: No vosso caso, as reuniões acabam por ser também uma forma de a organização e os colaboradores comunicarem e estreitarem relações?

Nessas reuniões, para além de transmitirmos os objetivos semanais, também servem para motivar o grupo. Nós temos como base o trabalho em equipa. Não conseguimos trabalhar individualmente, mas todos juntos conseguimos alcançar os objetivos diários.

P5: A pandemia obrigou à implementação de medidas sanitárias e ao dever de distanciamento físico. Como garantiram a transmissão da informação internamente?

Nós desde muito cedo que implementámos planos de segurança e começámos a utilizar máscaras. É óbvio que tivemos os cuidados devidos e implementámos as regras da Direção Geral de Saúde. Em relação à comunicação, como todos tínhamos as máscaras, conseguíamos fazer uma comunicação normal com as pessoas, dentro das regras de segurança. No que diz respeito aos espaços, houve a criação de um espaço maior entre as máquinas de trabalho e as mesas do refeitório e ainda se limitou o número de pessoas por mesa, passando a estar apenas duas pessoas por mesa, cada uma na extremidade.

P6: Tendo em conta que a comunicação do “boca a boca” é um dos principais canais de comunicação e havia algumas restrições e até receio do contacto físico, permaneceram com a comunicação do “boca a boca” ou optaram por outros canais de comunicação?

Desde o início da pandemia que criámos e implementámos um plano de segurança, penso até que fomos das primeiras empresas a fazê-lo. Neste sentido, mantivemos o cuidado necessário e a forma de comunicar com as pessoas nas linhas de produção continuou a ser o “boca a boca”, mantendo uma distância maior entre as pessoas. A par disso, houve outra situação no qual as pessoas foram obrigadas a ficar em casa em teletrabalho, o que nos obrigou a realizar reuniões virtuais com essas pessoas que estavam em casa frequentemente. Para além disso, a pandemia também nos obrigou a fazer reuniões virtuais com os nossos clientes.

P7: Como resposta à pandemia, a Twintex passou a realizar com mais frequência reuniões virtuais, nomeadamente pelas plataformas *Zoom* e *Teams*, conforme as colegas já tinham mencionado anteriormente, uma vez que a organização restringiu por completo as visitas à fábrica e ao estrangeiro.

Isso, de certa forma, foi uma situação que foi criada pela pandemia, mas que ainda se mantém nos dias de hoje. Chegámos à conclusão de que fazíamos muitas viagens ao estrangeiro com algum dispêndio de dinheiro e, atualmente, através de uma simples videochamada conseguimos resolver os problemas e poupamos dinheiro.

P8: Relativamente às reuniões, houve uma necessidade de fazer mais reuniões presenciais com os colaboradores, devido às normas sanitárias e procedimentos em vigor?

Sim, houve um aumento. Houve uma necessidade de reforçar as medidas sanitárias porque a Twintex tinha de salvaguardar e proteger as pessoas, devido à grande percentagem de absentismo na empresa uma vez que algumas pessoas tiveram de ficar em casa para acompanhar familiares e outras que contraíram o vírus. E, face a isso, nós tivemos uma intensificação da comunicação acerca dos cuidados a ter, de forma que esse absentismo não fosse tão elevado. E conseguimos controlar essa situação. A grande maioria das pessoas que ficaram em casa foi para acompanhar familiares, neste caso filhos.

P9: Essa comunicação era sobretudo através do email, de cartazes impressos com cores diferentes ou através do “boca a boca”? Ou essa comunicação acabou por ser uma junção dos vários canais?

No refeitório tínhamos *flyers* nos quais estavam explicados os devidos cuidados a ter e ainda tínhamos um monitor televisivo, no qual era transmitido o plano de contingência implementado. Logo numa fase inicial foi transmitido esse plano a todos os colaboradores via *email*, de forma que estivessem informados e terem esse documento com eles próprios para irem consultando.

P10: Com a pandemia da Covid-19, considera que a transmissão de informações internamente aumentou ou o fluxo comunicacional permaneceu igual?

Aumentou.

P11: Anteriormente referiu que quando surgiu a pandemia da Covid-19 a Twintex criou desde logo um plano de contingência. Como se procedeu a implementação desse plano e como se caracteriza o processo de tomada de decisão?

A criação desse plano de contingência foi uma decisão da administração em conjunto com a Subdelegada de Saúde que elaboraram o plano. Normalmente quem toma as decisões é a administração da empresa.

P12: A tomada de decisão é feita unicamente pela administração ou esta também recorre aos vários departamentos e chefias da empresa?

A administração pede opinião às chefias de cada departamento sobre as medidas a tomar e também pede a sua perspetiva acerca de situações que considerem que devem ser introduzidas nas decisões.

P13: Essa prática já era habitual na Twintex ou ganhou relevância com a pandemia da Covid-19?

Já era habitual, porém, com a pandemia houve muitas coisas que antes não fazíamos, nomeadamente a frequência com que atualmente fazemos as reuniões, que agora é maior. Isso foi ficando porque obtivemos bons resultados provenientes dessa comunicação frequente.

P14: Considera que com a pandemia os meios digitais, como o *email*, passaram a ser mais utilizados na Comunicação Interna?

Possivelmente o *email* foi mais utilizado naqueles casos em que as pessoas estavam em casa e, às vezes, era necessário nós comunicarmos com elas, isto para não estarmos sempre a comunicar através das reuniões por videochamada. Neste sentido, a comunicação era feita mais através do *email*, daí o aumento da comunicação através do *email*.

P15: Na entrevista que realizei às responsáveis de Recursos Humanos e de Relações Públicas da Twintex foi mencionado que a comunicação digital exclusiva ainda era, de certo modo, uma dificuldade na empresa, uma vez que nem todos os colaboradores utilizam o *email* e redes sociais. No entanto, um dos dados obtidos através do inquérito aos colaboradores indica que o *email* é um dos canais de comunicação preferencial, seguido das reuniões de trabalho e da comunicação do “boca a boca”.

Não sei em que momento é que referiram isso, porém, posso mencionar uma situação em que atualmente cerca de 99% dos colaboradores recebem a folha do salário através do *email*. Numa fase inicial houve muita resistência. Foi uma mudança que nós fomos estudando porque a entrega dos recibos era uma perda de tempo em que a cada final de mês tinham de estar dois colaboradores a distribuir o recibo a cada colaborador. Esse recibo era colocado numa carteira que depois tinha de ser devolvida e perdia-se tempo.

Entretanto, houve uma estratégia de sensibilização das pessoas para que se passasse a fazer via digital. Inclusivamente, no nosso refeitório temos um computador e uma impressora, no qual os colaboradores podem imprimir o recibo, isto porque algumas pessoas têm necessidade de ter a folha do salário em papel, pelo que se facultou essa possibilidade. Outras alegavam que já não tinham idade para usar *email*.

P16: Considera que a Comunicação Interna ganhou maior relevância na estratégia empresarial com a pandemia? Se sim, de que forma?

Sim, uma das vantagens da pandemia foi o facto de a Comunicação Interna ter aumentado devido à criação de reuniões periódicas. Nós criámos o hábito de reunir frequentemente, essencialmente todas as terças para analisar as operações. Como nós nunca parámos de trabalhar, optámos por reunir as chefias todas com a administração uma vez que havia falta de material porque as empresas que nos forneciam os materiais estavam fechadas. Face a isso, tivemos de nos reinventar com materiais que tínhamos em stock na empresa. As adversidades da pandemia obrigaram-nos atualmente a estar mais despertos quando surgem as dificuldades.

Quanto às reuniões, no período pré-pandemia nós já costumávamos fazer, no entanto, era apenas quando os problemas já tinham alguma dimensão. Atualmente, para precaver o surgimento dos problemas nós reunimos frequentemente. Na minha seção, como já referi, realizo reuniões às segundas, quartas e sextas-feiras, mas já cheguei a fazer reuniões todos os dias. Mas depois compreendeu-se que nas reuniões diárias os assuntos são rotineiros e a informação não flui eficazmente, pelo que se decidiu dia sim, dia não. Mas sempre que há motivo ou necessidade retoma-se às reuniões diárias. Normalmente, as reuniões da minha seção decorrem antes no início dos trabalhos da produção, para não interromper as operações e têm uma duração de 15 minutos. Caso haja necessidade também se reúne durante a hora de produção. Outros departamentos que até então não tinham esse hábito, começaram também a fazer reuniões frequentes e assiste-se a um controlo mais preciso das situações.

P17: Quais os maiores desafios da Comunicação Interna que surgiram com a pandemia da Covid-19?

Quando surgiu a pandemia houve alguma resistência para se pôr em prática o plano de contingência porque muita gente não tinha noção do que estava a acontecer. As pessoas só se começaram a aperceber e a consciencializar da crise pandémica com o volume de

mortes por Covid-19. Mas tivemos muita resistência em que todos os colaboradores aderissem à utilização da máscara e isso foi o maior desafio.

Apesar do uso de máscara ainda não ser obrigatório no país, para nós já era um dado adquirido, assim como era obrigatório desinfetar o local de trabalho. Os colaboradores tinham um kit de limpeza fornecido pela empresa para desinfetarem as máquinas com que trabalhavam, de forma a precaver o contágio do vírus.

Outro desafio que tivemos foi o facto de termos que de um modo geral todas as empresas estavam a fechar, pelo que houve uma grande preocupação de comunicar às pessoas que estava tudo bem, tínhamos condições de segurança. Os colaboradores foram vendo continuámos a trabalhar nos nossos artigos e continuaram a receber o seu salário mensalmente, algo que não era comum em muitas outras empresas. Via-se nos meios de comunicação social que muitas empresas estavam a fechar porque não havia trabalho, pelo que tivemos de explicar às pessoas a situação para não haver desmotivação. As pessoas também tinham receio de que a Twintex também fechasse, mas felizmente tal não aconteceu.

P18: No inquérito realizado é também questionado a perceção dos colaboradores acerca forma como a Twintex comunicou aos colaboradores que iria permanecer de portas abertas durante o período de quarentena e os resultados demonstram que a maioria compreendeu a razão.

Nós tivemos um caso curioso. Apesar de nunca termos parado as operações, a Twintex era para ser a primeira empresa a fechar porque quando se começou a falar disto – 18 de março – no dia era para fecharmos a empresa. No dia 19 de março, na parte da manhã, decidiu-se fechar a empresa e na parte da tarde reverteu-se a decisão. A administração sempre quis o bem dos trabalhadores e queria agir de forma a proteger os colaboradores e acabou por ser uma medida, de certo modo, prematura. O desconhecido acompanhou-nos ao longo de muito tempo. Nós quando recebíamos mercadoria, deixávamos em quarentena. Houve uma série de desafios que fomos superando, o que possibilitou que nunca tivéssemos de parar e que continuássemos a produzir o mesmo tipo de artigos que estamos habituamos a fazer.

Anexo 5 – Inquérito aplicado aos colaboradores da Twintex

O meu nome é Ana Silveira e sou aluna de Mestrado da Universidade da Beira Interior. Este questionário foi desenvolvido no âmbito da minha Dissertação de Mestrado em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas que tem como finalidade compreender de que forma a pandemia da Covid-19 alterou a Comunicação Interna da Twintex. A resposta a este questionário é anónima, sendo que os dados recolhidos serão utilizados e analisados apenas para fins académicos.

Para cada questão assinale com um X a sua resposta

Agradeço a sua disponibilidade.

1. Qual é a sua idade?

18-25 anos 26-35 anos 36-50 anos 51-60 anos Mais de 60 anos

2. Qual o género com que se identifica?

Feminino Masculino Outro

3. Quais são as suas habilitações literárias?

Sem escolaridade

<input type="checkbox"/> 1ª ciclo do ensino básico (4º ano)	<input type="checkbox"/> Ensino Secundário
<input type="checkbox"/> 2º ciclo do ensino básico (6ª ano)	<input type="checkbox"/> Curso técnico-profissional
<input type="checkbox"/> 3º ciclo do ensino básico (9º ano)	<input type="checkbox"/> Licenciatura ou superior

4. Há quantos anos trabalha na Twintex?

Menos de 5 anos 5-10 anos 11-15 anos Mais de 15 anos

5. Qual é o departamento/seção a que pertence dentro da Twintex?

Produção Escritório Administração Outro

6. Quais os meios de comunicação da Twintex que conhece? Selecione os meios que conhece.

- | | |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Cartazes impressos | <input type="checkbox"/> “Boca a boca” |
| <input type="checkbox"/> Telefones | <input type="checkbox"/> Redes Sociais |
| <input type="checkbox"/> Email | <input type="checkbox"/> Eventos |
| <input type="checkbox"/> Comunicação nas televisões | <input type="checkbox"/> Caixa de sugestões |
| <input type="checkbox"/> Reuniões de trabalho | |

7. Indique os 3 meios de comunicação que prefere para receber a informação.

- | | |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Cartazes impressos | <input type="checkbox"/> “Boca a boca” |
| <input type="checkbox"/> Telefones | <input type="checkbox"/> Redes Sociais |
| <input type="checkbox"/> Email | <input type="checkbox"/> Eventos |
| <input type="checkbox"/> Comunicação nas televisões | <input type="checkbox"/> Caixa de sugestões |
| <input type="checkbox"/> Reuniões de trabalho | |

8. Em quais eventos organizados pela Twintex já participou?

- | | |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Outubro Rosa | <input type="checkbox"/> Dia da Mulher |
| <input type="checkbox"/> Natal na Twintex | <input type="checkbox"/> Páscoa na Twintex |
| <input type="checkbox"/> Semana Verde | <input type="checkbox"/> Nenhum |
| <input type="checkbox"/> Regresso às Aulas | |

9. Durante a Pandemia sentiu que a Twintex comunicou de forma clara consigo?

- Discordo totalmente Discordo Não concordo nem discordo
 Concordo Concordo totalmente

10. Identifique os 3 meios mais utilizados pela Twintex durante a pandemia.

- | | |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Cartazes impressos | <input type="checkbox"/> “Boca a boca” |
| <input type="checkbox"/> Telefones | <input type="checkbox"/> Redes Sociais |
| <input type="checkbox"/> Email | <input type="checkbox"/> Eventos |
| <input type="checkbox"/> Comunicação nas televisões | <input type="checkbox"/> Caixa de sugestões |
| <input type="checkbox"/> Reuniões de trabalho | |

11. Considera que a Twintex comunicou de forma clara a razão de continuar em funcionamento durante as quarentenas?

- Discordo totalmente Discordo Não concordo nem discordo
 Concordo Concordo totalmente

12. Considera que no período pandémico houve um crescimento da utilização de meios digitais como o email?

- Discordo totalmente Discordo Não concordo nem discordo
 Concordo Concordo totalmente

13. Considera que as caixas de sugestões podem ser importantes para que os colaboradores se sintam ouvidos?

- Discordo totalmente Discordo Não concordo nem discordo
 Concordo Concordo totalmente

Obrigada pela sua disponibilidade!

Anexo 6 – Fotografia das ferramentas utilizadas na estratégia de aplicação do inquérito aos colaboradores

